



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

VILLE-MARKUS HUOTARI  
PIENTEN SUUNNITTELU- JA KONSULTOINTIYRITYSTEN LIIKE-  
TOIMINNAN KEHITTÄMINEN KOTIMAAN RAKENNUSMARKKI-  
NOILLA

Diplomityö

Tarkastajat: yliopisto-opettaja Pekka Huovinen ja professori Kalle Kähkönen.

Tarkastajat ja aihe hyväksytty Rakennustekniikan ja tuotantotalouden tiedekuntaneuvoston kokouksessa 4. toukokuuta 2016

## TIIVISTELMÄ

**VILLE-MARKUS HUOTARI:** Pienten suunnittelu- ja konsultointiyritysten liiketoiminnan kehittäminen kotimaan rakennusmarkkinoilla

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 50 sivua

Helmikuu 2017

Rakennustekniikan diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Rakennustuotanto

Tarkastajat: yliopisto-opettaja Pekka Huovinen ja professori Kalle Kähkönen

Avainsanat: Liiketoiminnan kehittäminen, konsultointiyritys, suunnitteluyritys, rakennusmarkkinat, pk-yritys

Tämä tutkimus on toteutettu Mittauspalvelu MP-Map Oy:n (kohdeyrityksen) toimeksiantona. Tutkimuksen päätavoitteena on laatia periaatteet, joilla voidaan kehittää pieniä suomalaisia rakennusalan suunnittelu- ja konsultointiyrityksiä. Alatavoitteena 1 on kuvata yleensä pienen yrityksen kehittämisen teoreettisia viitekehyksiä. Alatavoitteena 2 on suorittaa markkina-analyysi, joka tukee pienen kohdeyrityksen kehittämistä. Alatavoitteena 3 on suorittaa kohdeyrityksen analyysi ja tunnistaa kehittämisen haasteet. Tutkimuksen teoreettinen osuus on kirjallisuustutkimus, jonka tuloksena raportoitin pk-yrityksen kehittämiseen soveltuvia viitekehyksiä kirjallisuudesta. Esiteltävät viitekehykset ovat yrityksen liiketoiminnan kehittäminen, strateginen ajattelu yrityksen kehittämisessä sekä yrityksen ja sen ympäristön analysointi. Yrityksen liiketoiminnan kehittämistä tutkittiin strategisten bisnesalueiden ja yrityksen strategisen arkkitehtuurin viitekehyyksessä. Viitekehys strategisesta ajattelusta yrityksen kehittämiseksi sisältää tässä strategisen ajattelun pk-yrityksissä ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisen. Tutkimuksen empiirinen osuus on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen osana analysoitiin kotimaan rakennusmarkkinoiden nykytilaa ja tutkimuksen kohdeyrityksen nykytilaa sekä kehitettiin kohdeyritystä kirjallisuudesta valittujen viitekehysten avulla. Kohdeyrityksen kehittämistä ja viitekehysten valintaa varten muodostettiin kehitysryhmä. Sen kokoukset olivat kohdeyrityksen kehittämisen kannalta tärkein tutkimusmenetelmä. Kehitysryhmä koostui kohdeyrityksen avainhenkilöistä. Kehitysryhmä valitsi strategisten bisnesalueiden viitekehysten ja strategisen ajattelun strategiatimantin kohdeyrityksen kehittämiseen. Kokouksissa muodostettiin ja verrattiin strategisia bisnesalueita eri ulottuvuuksien mukaan kohdeyrityksen näkökulmasta. Tätä kautta valittiin kehittämisen lähtökohdaksi osaamislähtöinen strategisten bisnesalueiden jako, jossa on toisena ajurina verkostolähtöisyys. Tekijä toimi kirjallisuuden tutkijana ja itsenäisenä toimintatutkijana kohdeyrityksessä perustetun kehitysryhmän jäsenenä. Edellä mainittujen osatulosten perusteella muodostettiin päätulos eli periaatteet, joilla voidaan kehittää pientä suunnittelu- ja konsultointiyritystä kotimaan rakennusmarkkinoilla. Periaatteet on tässä raportoitu ideatasolla. Periaatteiden arvioidaan soveltuvan laajasti pienten suunnittelu- ja konsultointiyritysten kehittämiseen Suomen rakennusmarkkinoilla. Jatkotutkimusta voidaan suunnata yrityksen ja liiketoiminnan kehittämisen viitekehysten syventämiseen ja hyödyntämiseen samassa ja muissa läheisissä konteksteissa.

## ABSTRACT

**VILLE-MARKUS HUOTARI:** Business development within small engineering and consulting companies vis-a-vis domestic construction markets

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 50 pages

February 2017

Master's Degree Programme in Civil Engineering

Major: Construction Management and Economics

Examiner: University Teacher Pekka Huovinen and Professor Kalle Kähkönen

**Keywords:** Business development, engineering company, consulting company, construction market, small and medium-sized company

This study has been conducted under the assignment with Mittauspalvelu MP-Map Oy (the case company). The main objective of the study is to plan a set of principles that are applicable to the development of small engineering and consulting companies vis-a-vis construction markets in Finland. Sub-objective 1 is to brief those theoretical frameworks and tools that can be used for developing small companies in general. Sub-objective 2 is to carry out a market analysis to support the development of the case company. Sub-objective 3 is to conduct an analysis of the case company and to identify the key challenges for the future development. The theoretical part of the study involved a literature review that resulted in the identification of those frameworks that would be applicable to the development of small and medium-sized companies, i.e., the business development framework, the related strategic thinking framework, and the tools for analyzing a company and its environment. The business development framework includes the strategic architecture and the strategic business areas (SBAs). The strategic thinking framework includes such aspects in the case of small and medium-sized companies and the identification of new business opportunities. The empirical part of the study consisted of a 3-part action research study. The analyses of the current state of the domestic construction markets and that of the case company were executed as well as the future directions for the development of the case company were crafted by applying the selected frameworks. An internal task force was nominated for the selection of the frameworks and the development of the case company. The members represented the key functions of the case company. The development sessions of the task force became the primary means for the development of the case company. The task force chose the strategic business areas and the diamond of strategic thinking for the future development of the case company. During the sessions, the initial SBAs were determined and compared along the key dimensions of the case company. The competence-based dimension was chosen as the basis of future SBA development, complemented with the networking dimension. The author was assuming the roles of a reviewer of the literature as well as an independent insider action researcher and a member of the development task force within the case company. Based on the above-mentioned sub-results, a main result was fused, i.e., a set of the principles was crafted for the development of small engineering and consulting companies vis-à-vis domestic construction markets in Finland. The principles have been presented on a sphere of ideas. Finally, it is posited that the suggested principles are broadly applicable to the development of small engineering and consulting companies. Future research could be directed towards the advancement and exploitation of frameworks for company and business development with this context and other related ones.

## ALKUSANAT

Haluan kiittää tämän diplomityön toimeksiantajayritystä Mittauspalvelu MP-Map Oy:tä mielenkiintoisesta aiheesta. Yrityksen puolesta diplomityön ohjaukseen osallistuivat toimitusjohtaja Essi Lassila, mittauspäällikkö Timo Lassila, mittaustyönjohtaja Tero Raatikainen ja projektipäällikkö Sauli Toivonen, ja heistä kaikista oli suuri apu diplomityössä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tampereen teknillisestä yliopistosta ohjauksen ja tarkastuksen suorittivat yliopisto-opettaja Pekka Huovinen ja professori Kalle Kähkönen. Haluan kiittää heitä molempia yksityiskohtaisesta ja nopeasta kommentoinnista työn aikana.

Diplomityö vaati koko tutkinnon opinnoista ehdottomasti eniten pitkäjänteisyyttä ja omaaloitteisuutta. Työ antoi mahdollisuuden ja samalla myös vaati kasvattamaan omaa mielenkiintoa alaa kohtaa sekä testaamaan omia projektinhallintataitoja. Jokainen suoritettu tentti ja harjoitustyö kuitenkin valmistivat omalta osaltaan tätä koitosta varten.

Perhettäni ja ystäviäni haluan kiittää loputtomasta tuesta koko koulutuksen aikana, jota ilman tutkinnon suorittaminen olisi ollut mahdotonta. Osalta sain korvaamatonta pohdintaa itse rakennusalaista ja -tekniikasta, ja osan kanssa vietetty vapaa-aika lautapeliin ja liikunnan parissa oli tasapainoa tentti- ja kurssikiireiden keskellä. Erityiskiitos tyttöystävälleni Niinalle, joka jaksoi uskoa ja tukea läpi diplomityöprosessin.

Tampereella, 22.2.2017

Ville-Markus Huotari

# SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta .....	1
1.2	Tutkimusongelma.....	1
1.3	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus .....	2
1.4	Tutkimuksen toteutus, menetelmät ja aineisto .....	3
2.	PK-YRITYSTEN KEHITTÄMISEEN SOVELTUVIA VIITEKEHYKSIÄ KIRJALLISUUDESSA .....	6
2.1	Yrityksen liiketoiminnan kehittäminen.....	6
2.1.1	Yrityksen strateginen arkkitehtuuri.....	8
2.1.2	Strategiset bisnesalueet .....	11
2.2	Strateginen ajattelu yrityksen kehittämisessä.....	13
2.2.1	Strateginen ajattelu pk-yrityksissä .....	16
2.2.2	Uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen.....	16
2.3	Yrityksen ja sen ympäristön analysointi .....	16
2.3.1	Tilinpäätösanalyysi .....	17
2.3.2	Toimialaympäristön analysointi.....	18
2.3.3	SWOT-analyysi.....	20
3.	TOIMINTATUTKIMUS KOHDEYRITYKSEN LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISEKSI RAKENNUSALAN SUUNNITTELU- JA KONSULTOINTIMARKKINOILLA SUOMESSA.....	22
3.1	Toimintatutkimuksen suoritus.....	22
3.2	Markkina-analyysin tulokset.....	23
3.2.1	Pk-yritysten nykytila Suomessa .....	24
3.2.2	Vallitsevat megatrendit .....	24
3.2.3	Rakennusalan markkinatilanne kotimaassa .....	25
3.2.4	Suunnittelu- ja konsultointialan markkinatilanne kotimaassa .....	26
3.2.5	Karkea kilpailijatuntemusanalyysi .....	27
3.2.6	Kilpailun analysointi areenana.....	28
3.3	Kohdeyrityksen nykytilan analyysi .....	29
3.3.1	Kohdeyrityksen asiakkaat .....	29
3.3.2	Kohdeyrityksen tunnusluvut .....	31
3.3.3	Kohdeyrityksen nykytilan ja teknisen konsultoinnin toimialan nykytilan vertailu.....	33
3.4	Kohdeyrityksen kehittäminen SBA-ajattelulla.....	35
3.4.1	Kohdeyrityksen strategisten bisnesalueiden muodostus .....	35
3.4.2	Kohdeyritykselle vaihtoehtoisia SBA-jaon muodostamiskriteerejä 36	
3.4.3	SBA-jakojen vertailu ja valinta.....	39
3.5	Strateginen ajattelu kohdeyrityksessä .....	40
3.5.1	Kilpailijatuntemusanalyysin johtopäätökset kehitysryhmässä.....	41

3.5.2	Strategiatimantin soveltaminen kohdeyrityksessä .....	42
4.	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	43
4.1	Periaatteita pienten suunnittelu- ja konsultointiyritysten kehittämiseen kotimaan rakennusmarkkinoilla .....	43
4.1.1	Periaatteiden määrittäminen strategisten bisnesalueiden jaolla .....	43
4.1.2	Periaatteiden määrittäminen strategiatimantin jaolla .....	44
4.2	Tutkimuksen toteutuksen arviointi.....	45
4.3	Ehdotuksia jatkotutkimuksen kohteiksi .....	45
5.	YHTEENVETO .....	47
	LÄHTEET .....	49

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Suomessa suunnittelu- ja konsultointiala on ollut viime vuosina kasvusuuntainen. Suunnittelu- ja konsultointiyritykset SKOL ry:n jäsenyritysten kokonaislaskutus on kasvanut joka vuosi vuodesta 2010. Vuoden 2014 jäsenyritysten kokonaislaskutus on ensi kertaa samalla tasolla kuin ennen vuosien 2007-2009 finanssikriisiä. Lisäksi myös vuodelle 2015 odotettiin kasvua. (SKOL ry. 2015)

Kotimaan rakennusalan suunnittelu- ja konsultointiyritykset sisältävät kaikki alalla toimivat, arkkitehti- ja insinööripalveluja sekä niihin liittyvää teknistä konsultointia tarjoavat yritykset. Nämä yritykset ovat osa liike-elämän palveluiden kokonaisuutta ja niiden asiakkaina toimivat pääsääntöisesti muut yritykset ja julkinen sektori. Länsimaissa yritykset ja valtiot ovat teknistyneet ja monipuolistuneet niin, että tekninen konsultointi on kasvanut jo pitkään. Vaikka tähänastinen maailman talouden yleinen taantuma on heikentänyt kotimaan taloutta, tämä ei ole vaikuttanut yhtä voimakkaasti teknisiä konsulttipalveluja tarjoaviin yrityksiin. Näyttääkin jopa siltä, että taantuman vaikutuksesta yritykset tarvitsevat enemmän toimialan palveluja. (Toimialaraportti 2015)

Tämä diplomityö on tehty Mittauspalvelu MP-Map Oy:n toimeksiannosta. Yritys on rakennusalan konsultointiyritys, joka suorittaa talon- ja maanrakennusmittauksia sekä tarkemittauksia Pirkanmaan ja pääkaupunkiseudun talousalueilla. Pitkän historiansa aikana yritykselle on kertynyt lukuisia referenssejä niin pienistä kuin suurista mittauskohteista. Kooltaan toimeksiantajayritys kuuluu pieniin yrityksiin.

Tutkimuksen suorittaminen on nyt otollista kohdeyrityksen kannalta. Tulevat markkinanäkymät, omistajien motivaatio kasvattaa yritystä ja meneillään oleva sukupolvenvaihdos luovat suotuisat edellytykset kehittää nykyistä toimintaa tai luoda täysin uutta liiketoimintaa.

## 1.2 Tutkimusongelma

Yrityksen kehittämistä tutkittaessa on luonnollista tutkia myös yrityskasvua. Periaatetasolla kasvuun lähteneellä yrityksellä on kolme eri kasvu-uravaihtoehtoa. Tavoitevaihtoehto on kasvu-uralla pysyminen, kahden muun vaihtoehdon ollessa kasvu-uralle nouseminen ja kasvu-uralta putoaminen. (Heinonen & Kovalainen 2009)

Myös toimeksiantajayritykselle on muutaman viime vuoden aikana lisääntynyt kasvupaineita. Nämä kasvupaineet halutaan purkaa laajenemisella uudelle toimialalle ja muulle

yrittäjien kehittämiseksi. Tämän uuden toimialan valinnassa on hyvä ottaa huomioon niin nykyiset tarvikeresurssit kuin yrityksen sisäinen osaaminen.

Yrityksen kasvu ja kehittyminen ovat kaksi eri asiaa, tosin ne liittyvät vahvasti toisiinsa. Kasvu on yksi yrityksen kehityksen ilmenemismuoto. Teoreettisesti yrityksen kasvu voidaan määritellä dynaamiseksi muutosprosessiksi. Muutoksen mittareina voi olla määrällisiä suureita kuten yrityksen koko ja rakenteen muutos, mutta myös laadullisia tekijöitä. Kasvu on jatkuva muutosprosessi, jota ei sellaisenaan voida havaita. (Penrose 1959)

Yhtenä tutkimusongelmana voidaan myös siis pitää yrityksen kasvun käynnistämistä ja sen ylläpitämistä. Yleensä yritysjohtajilla riittää motivaatiota kasvattaa yritystoimintaa, mutta miten tämä kasvuhalu ja energia saadaan hyödynnettyä tehokkaasti? Haasteena on osata asettaa realistiset tavoitteet ja valita strategia, joka tukee näitä tavoitteita. Yrityksen resurssit on tunnistettava ja arvioitava yrityksen kasvukyky. Ulkoisista tekijöistä on osattava muokata yritykselle suotuisat kasvumahdollisuudet, ei vain ajalehtiä ympäristömuutoksien virrassa. (Kallio 2002)

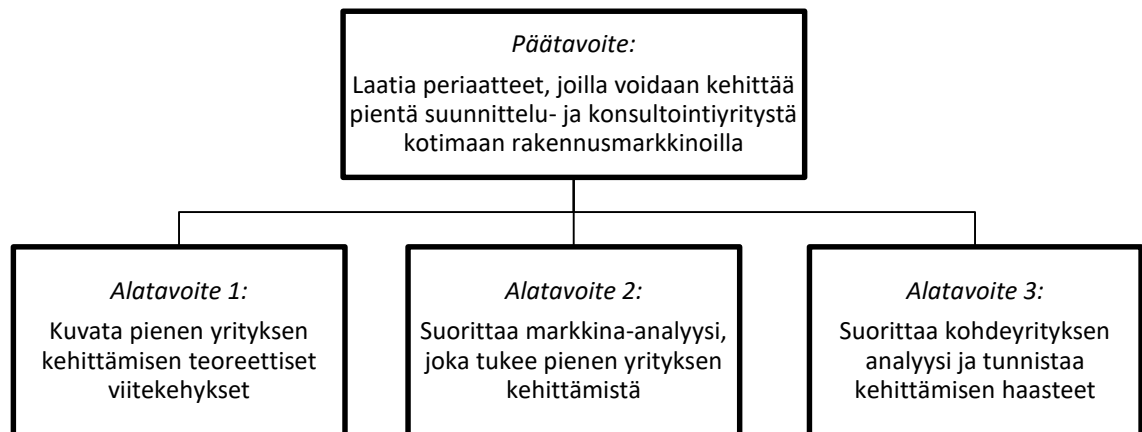
Teoreettisena tutkimusongelmana voidaan pitää yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä haasteita. Mikä on oikea keino kehittää yritystä eri lähtökohdista? Kehittäminen voi ilmetä nykyisen liiketoiminnan kehittämisenä ja/tai uuden liiketoiminnan luomisena. Empiirisesti tutkimusongelma toimeksiantajayrityksen kannalta on kehittämisstrategian muodostaminen ja olosuhteiden luominen tälle kehittämisprojektille. Tässä raportissa toimeksiantajayrityksestä käytetään kohdeyritys –nimitystä.

### 1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen päätavoitteena on laatia periaatteet, joilla voidaan kehittää pieniä suomalaisia rakennusalan suunnittelu- ja konsultointiyrityksiä. Tätä päätavoitetta tukee kolme alatavoitetta. Alatavoitteena 1 on kuvata yrityksen kehittämisen viitekehykset, jotka soveltuvat liiketoiminnan kehittämiseen ja markkina-analyysin tekoon erityisesti pienissä suomalaisissa suunnittelu- ja konsultointiyrityksissä. Tämä alatavoite muodostaa tutkimuksen teoreettisen osan.

Alatavoitteet 2 ja 3 ovat tutkimuksen empiirinen osa. Alatavoitteena 2 on suorittaa markkina-analyysi, joka tukee kohdeyrityksen ja muiden pienten suunnittelu- ja konsultointiyritysten nykyisten sekä uusien liiketoimintojen kehittämistä. Alatavoitteena 3 on analysoida kohdeyritystä ja sen nykyisiä liiketoimintoja sekä niiden kehittämismahdollisuuksia ja näin tuottaa lähtökohtia periaatteiden laadinnalle. Pää- ja alatavoitteet ovat esitetty kuvassa 1.



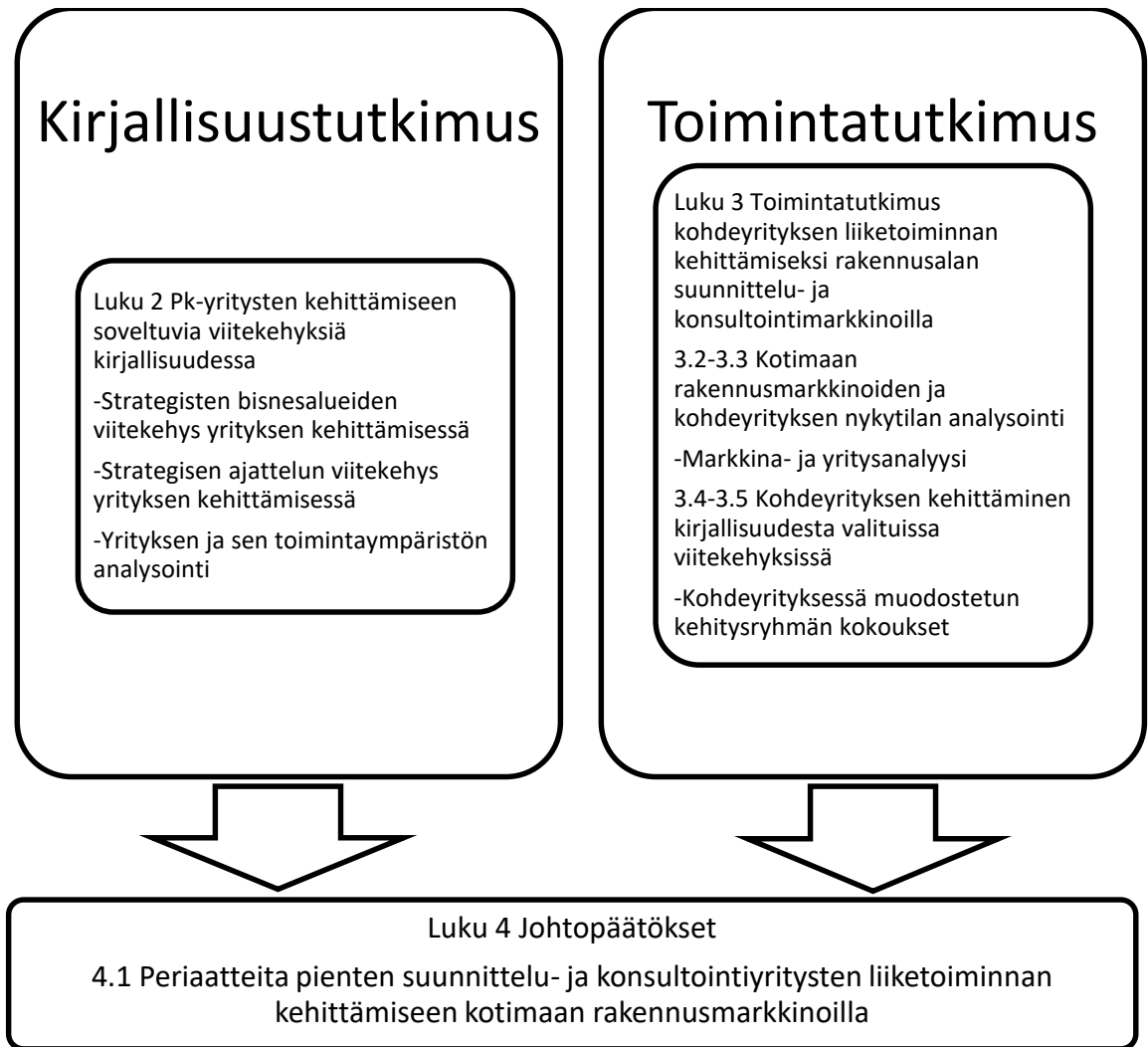


**Kuva 1.** Tutkimuksen päätaavoite ja alatavoitteet

Tutkimus rajataan suomalaiseen maan- ja talonrakennusalaan. Yrityskasvua tutkittaessa keskitytään jo jonkin aikaa staattisessa tilassa olleisiin yrityksiin, jotka pyrkivät kasvuun. Toimeksiantajayritys toimii tutkimuksen kohdeyrityksenä.

## 1.4 Tutkimuksen toteutus, menetelmät ja aineisto

Tutkimuksen luonne on toimintaperiaatteiden laadintatehtävä eli nämä periaatteet edesauttavat pieniä suunnittelu- ja konsulttitoimistoja kehittämään liiketoimintaansa kotimaan rakennusmarkkinoilla. Tutkimus on toteutettu välillä tammikuu 2016 – tammikuu 2017. Tutkimus on kvalitatiivinen sen käytännönläheisyyden vuoksi. Pää- ja alatavoitteiden saavuttamiseksi tutkimusmenetelminä on käytetty kirjallisuustutkimusta ja toimintatutkimusta (Kuva 2).



**Kuva 2.** Tutkimuksen pää rakenne ja menetelmät sekä tulosten raportointi luvuittain

Kirjallisuustutkimuksessa perehdyttiin yrityksen kehittämistä koskevaan aineistoon. Tämän avulla saatiin teoreettinen kokonaiskuva yritykseen liittyvästä kehittämisestä. Hyvällä teoreettisella pohjalla pystyttiin lähestymään käytännön ongelmaa paremmin. Kirjallisuustutkimuksen lähdemateriaali hankittiin pääasiassa Tampereen teknillisen yliopiston kirjastosta ja Internetistä löytyvästä kirjallisuudesta.

Teoreettisen tarkastelun alataivoitteena 1 on kuvata yrityksen kehittämisen teoreettiset viitekehykset. Tämä perustuu kirjallisuustutkimukseen, joka kohdistettiin yrittämisen kehittämisen sekä markkina- ja yritysanalyysin alueelle. Yrityksen kehittämiseen etsittiin pääasiassa suomalaista lähdekirjallisuutta, joka tukee konsultointi- ja suunnitteluyrityksen kehittämistä. Lähdekirjallisuudeksi on valittu myös ulkomaisia teoksia, jos niiden on arvioitu soveltuvan myös suomalaiseen kontekstiin. Lähdetekstiä referoitiin tieteellisen kirjoittamisen säännöillä. Kirjallisuustutkimuksen tulokset esitetään luvussa 2.

Tutkimuksen empiirinen tarkastelu toteutettiin toimintatutkimuksena, joka sisälsi markkina-analyysin, yritysanalyysin ja liiketoiminnan kehittämisen kohdeyrityksen näkökulmasta. Toimintatutkimuksen suunnittelu ja toteutus raportoidaan tarkemmin kappaleessa 3.1. Markkinatutkimuksen alatavoitteena oli analysoida markkinoiden nykytilanne ja muodostaa kuva markkinoiden tulevaisuuden näkymistä. Alatavoitteen 2 tulokset esitetään kappaleessa 3.2. Kohdemarkkinat ovat tässä tutkimuksessa rakennusalan suunnittelu- ja konsultointiala. Markkinoita analysoitiin alan lehtien ja organisaatioiden tuottamien tutkimukselle relevanttien tilastojen. Markkina-analyysissä hyödynnettiin myös rakennusalan suunnittelu- ja konsulttiyritysten vuosikertomuksia ja tilinpäätöksiä. Tietoa etsittiin myös alan suurimpien toimijoiden muusta verkkosivuaineistosta.

Toimintatutkimuksen piirteisiin kuuluu käytäntöön keskittyminen ja muutokseen pyrkiminen. Toimintatutkimuksen tarkoitus on tuottaa tietoa mahdollisimman reaaliaikaisesti ja tutkija toimii osana tutkittavaa kohdetta. Tutkija tarkastelee tutkittavaa prosessia ja etsii mahdollisuuksia muutosprosesseihin. (Kuula 1999) Toimintatutkimuksen kaltainen tutkimusmenetelmä tukee yritysmaailmaan sijoittuvaa kehitystyötä, sillä kehitys tähtää aina muutokseen. Yrityksen kehittämisessä on kyse siten prosessien ja toimintatapojen muutoksesta. Toimintatutkimuksen alkuvaiheessa analysoitiin kohdeyrityksen nykytila sekä arvioitiin liiketoiminnan kehitysmahdollisuudet ja -tavat. Yritysanalyysin tulokset esitetään kappaleessa 3.3. Kohdeyrityksen kehittämisen alueiksi valittiin strategiset bisnesalueet. Näitä koskevat tulokset esitetään kappaleessa 3.4. Lisäksi strategisen ajattelun kehittämistä kohdeyrityksessä käsitellään kappaleessa 3.5

Teoreettisen osan ja empiirisen osan tulosten perusteella ja päätavoitetta vastaten valittiin kehittämisen alueet ja laadittiin näille periaatteet pienten yritysten liiketoimintojen kehittämiseksi kotimaan suunnittelu- ja konsultointimarkkinoilla. Periaatteet esitetään kappaleessa 4.1. Tutkimuksen kritiikki esitetään kappaleessa 4.2. Ehdotuksia jatkotutkimuksen suuntaamiseksi tuodaan esille kappaleessa 4.3.

## 2. PK-YRITYSTEN KEHITTÄMISEEN SOVELTUVIA VIITEKEHYKSIÄ KIRJALLISUUDESSA

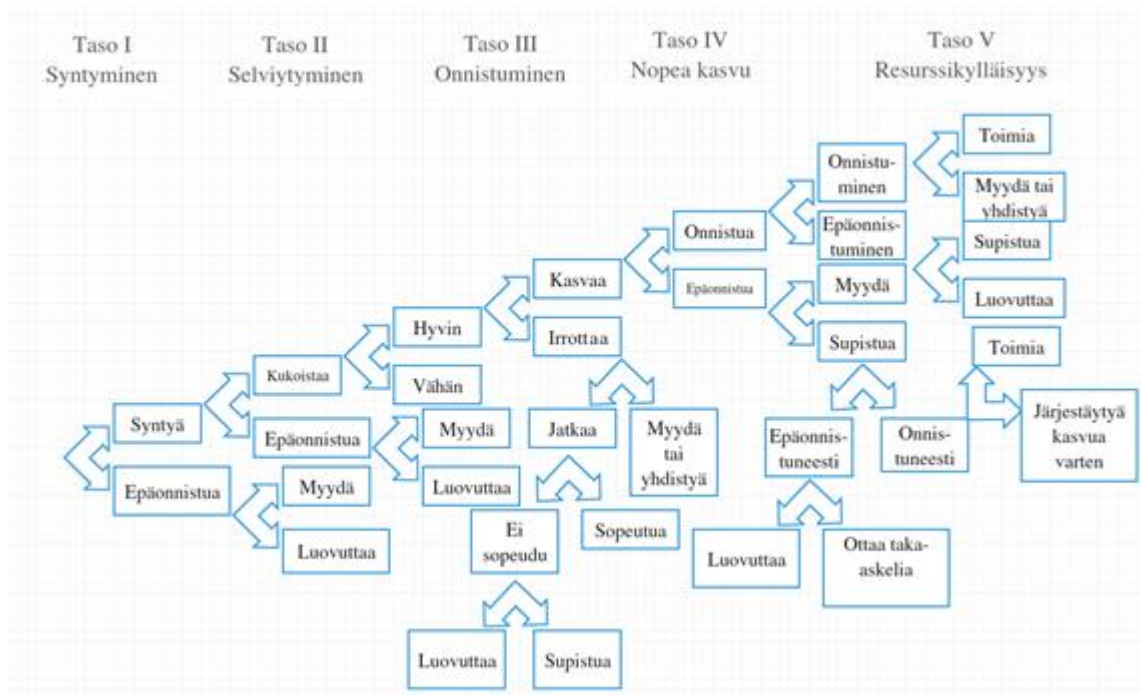
### 2.1 Yrityksen liiketoiminnan kehittäminen

Liiketoiminta on nimitys yleisesti ottaen kaikelle yrityksessä tapahtuvalle toiminnalle. Yrityksen toiminnalle on ominaista voiton tavoittelu, riskinotto ja jatkuvuus. Talousteoreettisesti liiketoiminta on vaihdantaprosesseja, jotka ovat osa yrityksen tuotantoa. Yritys hankkii markkinoilta tuotantopanoksia ja jalostaa ne hyödykepanoksiksi jälleen markkinoille. Tässä kohtaa rahaprosessi on siirtänyt yritykselle korvauksen tuotteesta tai palvelusta ja korvauksen pois yritykseltä panosten toimittajille ja tuotannon osatekijöille. Toimiva liiketoiminta tuottaa yleensä yritykselle tässä kohtaa voittoa. (Laukkanen 2006)

Liiketoiminnan keskiössä on aina yrityksen tuote tai palvelu. Jotta tälle tuotteelle tai palvelulle olisi kysyntää, sen täytyy olla hyödyksi yrityksen kohdemarkkinoilla toimiville asiakkaille. Yrityksen liiketoimintaan vahvasti liittyvät myös yrityksen toimintaympäristö ja luonnollisesti yritysorganisaatio. (Laukkanen 2006)

Klassisen mikrotaloustieteellisen teorian mukaan yritykset pyrkivät kasvamaan, kunnes saavuttavat optimikokonsa. Tässä kohtaa yrityksen kustannukset ja tuotot ovat optimisuhteessa nykyisillä resursseilla. (Kallio 2002).

Pientä yritystä voidaan kuvata elinkaarimallilla. Viisi elinkaaren vaihetta ovat syntyminen, selviytyminen, onnistuminen, nopea kasvu ja kypsyminen. Jokaisen yrityksen on jossain määrin kuljettava näiden vaiheiden läpi onnistuneesti tai yritys epäonnistuu ja kuihtuu pois. Vaiheet pätevät kaikkiin yrityksiin. Vaiheiden kestot eivät ole ennalta määrättyjä. Ennen kuihtumista yritys voi pitkäänkin säilyttää liiketoimintansa samoissa mitasuhteissa. Jokaisen yrityksen kuihtuminen on väistämätöntä ja tämä tapahtuu aikaisemmin, jos yritys ei tavoittele kasvua määrätietoisesti. Pienen yrityksen elinkaari on esitetty kuvassa 3. (Churchill & Lewis 1983)



**Kuva 3.** Pienen yrityksen elinkaari (muokattu ja käännetty lähteestä Churchill & Lewis 1982, s.38)

Selvitäkseen näistä vaiheista yrityksen on päästävä kasvu-uralle. Kasvava yritys ei lähes tulkoon aina kasva lineaarisesti millä tahansa mittarilla arvioituna. Kasvu voi tasaantua aika ajoin ja jopa kääntyä negatiiviseksi. Tärkeintä on kuitenkin pitkän aikavälin tarkastelu. (Heinonen & Kovalainen 2009)

Yrityksellä on kolme oleellista kasvun ehtoa. Nämä ovat kasvuhalu, -kyky ja -mahdollisuus. Kasvuhallulla tarkoitetaan omistajien ja tärkeimpien päättäjien motivaatiota saada yritys kasvun uralle. Kasvukyky viittaa tässä yhteydessä yrityksen sisäisiin resursseihin ja tietopääomaan, joita hyödyntämällä yritys voi kasvaa. Kasvumahdollisuus taas koostuu yrityksen ulkopuolisista tekijöistä kuten markkinatilanteesta ja suhdanteista. Vaikka kasvumahdollisuudet tulevat yrityksen ulkopuolelta, yrittäjän tehtävänä on muokata ja hyödyntää ympäristönsä antamia mahdollisuuksia sekä torjua ympäristössä esiintyviä uhkia. (Heinonen & Kovalainen 2009)

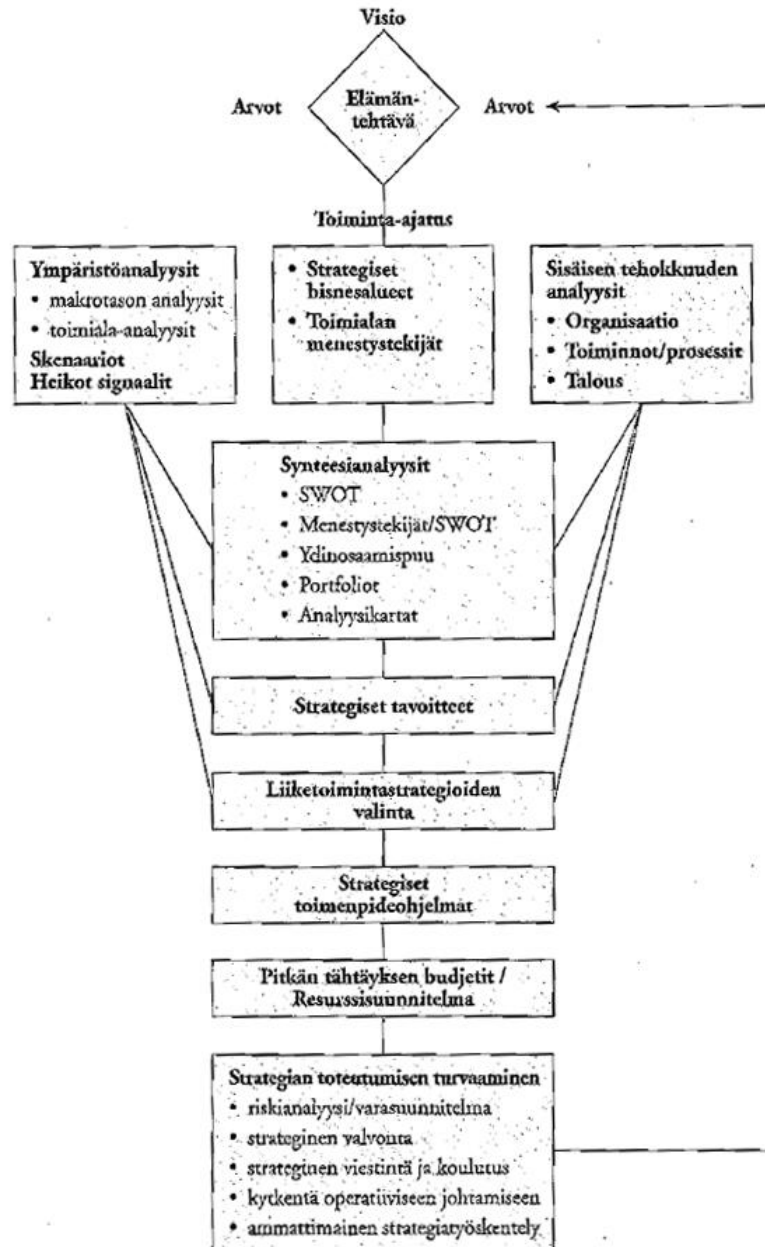
Yritys kasvaa vain harvoin ilman sen päättäjien halua kasvattaa yritystä. Kuitenkin yksittäisen ehdon sijasta kannattaa tarkastella keinoa olla ”kasvun ytimessä” eli kaikkien kolmen ehdon täyttymistä. (Heinonen & Kovalainen 2009)

Yrityksen käynnistämiseksi on kolme vaihtoehtoa. Nämä ovat uuden yrityksen käynnistys, yritysosto tai toimivan yrityksen saaminen haltuun perintönä. Kaikissa tapauksissa yrittäjällä on motivaatio lähteä harjoittamaan tiettyä liiketoimintaa. Pelkkä motivaatio ei kuitenkaan riitä menestymiseen. Jos yrityksen kehittämiseen ei varata tarpeeksi voimavaroja, yrityksen toiminnan jatkuvuus on epävarmaa. (Kallio 2002)

### 2.1.1 Yrityksen strateginen arkkitehtuuri

Yrityksen strateginen arkkitehtuuri on kokonaisrakenne strategiselle johtamiselle, jonka avulla yritys suunnittelee, toteuttaa ja valvoo strategista toimintaansa. Onnistunut strateginen arkkitehtuuri auttaa näkemään sisäisten ja ulkoisten tekijöiden keskinäisiä riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteita, sisäistämään strategian ydinkohdat sekä valitsemaan oikeat strategiset työkalut ja työskentelymetodit. Arkkitehtuurin tulee olla tarpeeksi yksinkertainen, mutta sen tulee kuitenkin pystyä vastaamaan muuttuvaan ja monimutkaiseen ympäristöön. (Kamensky 2012)

Strateginen arkkitehtuuri rakentuu ylhäältä alaspäin. Käytännön tasolla liikutaan edestakaisin eri strategisten tasojen välillä ja eri strategian osia saatetaan kytkeä vuorotellen päälle ja pois. Strategisen arkkitehtuurin ylimmäinen osa on yrityksen elämäntehtävä (engl. mission). Elämäntehtävä muodostuu kolmesta tekijästä, toiminta-ajatuksesta, arvoista ja visiosta sekä niiden yhteisvaikutuksesta. Toiminta-ajatus on strategian pysyvin osa. Se on yrityksen tahtotila, joka muuttuu ympäristön mukaan. Visio taas on tulevaisuuden tahtotila, joka kuvastaa toiminta-ajatusta yleisimmin 10–20 vuoden päässä. Arvot ovat peruseriaatteet, joita yrityksessä kunnioitetaan ja vaalitaan yrityksen toimintakulttuurissa. Liiketoiminnan perustasoja eli strategisia bisnesalueita käsitellään alakappaleessa 2.1.2. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri kokonaisuudessaan on esitetty kuvassa 4. (Kamensky 2012)



**Kuva 4.** Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (Kamensky 2012)

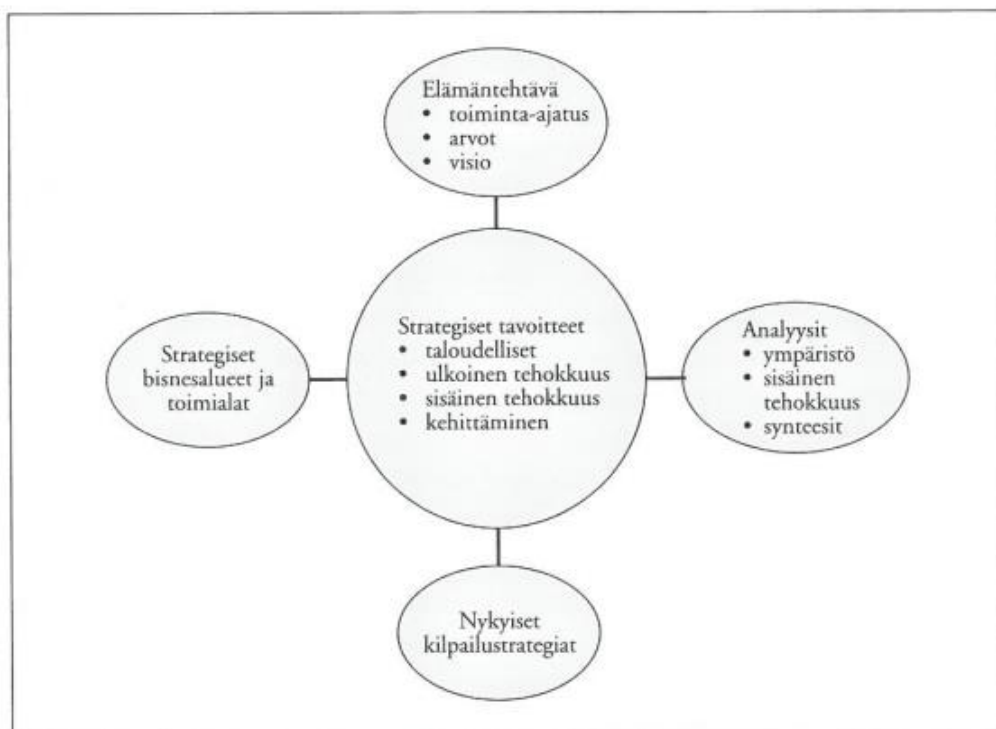
Toimialan menestystekijät ovat ne asiat, tiedot, taidot ja kyvyt, joilla toimialalla menestytään. Menestystekijöitä tarkastellaan ”helikopteroinnilla” eli tarvittaessa katsotaan myös oman toimialan ulkopuolelle. Tällaisella tarkastelulla havainnoidaan muiden toimintatapoja, mikä voi muuttaa omaa logiikkaa ja omia pelisääntöjä. Toimintatapojen muuttuminen voi johtaa koko toimialan muuttumiseen. (Kamensky 2012)

Analyysit ovat liiketoiminnan perutusta. Ne voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: ympäristöanalyysihin, sisäisen tehokkuuden analyysihin ja synteesianalyysihin. Ympäristöanalyysit jaetaan edelleen kolmeen pääryhmään, makrotekijöihin (PESTE-analyysi),

toimiala-analyyzeihin sekä sidosryhmiin ja verkostokumppaneihin. PESTE-analyysin tarkastelutaso on laaja ja se saattaa vaihdella. Siinä selvitetään poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset ympäristötekijät. Toimiala-analyysissa selvitetään toimialan kysyntä, tarjonta ja rakenne sekä näiden tekijöiden tulevaisuuden muutokset. Täydennyksiä ympäristöanalyyzeihin tuo sidosryhmien ja verkostokumppanien analysointi. (Kamensky 2012)

Sisäisen tehokkuuden analysointi keskittyy yrityksen omaan toimintaan. Sen tarkoitus on luoda kuva yrityksen tehokkuudesta organisaation, toimintojen ja prosessien sekä talouden osalta. Synteesianalyysit tukevat analyysityön kokonaisymmärtämistä ja ne edesauttavat analyyseistä tehtävien synteesien muodostusta. Yleisimpiä synteesianalyysejä ovat toimialan menestystekijät, SWOT-analyysi, ydinosaamispuu ja erilaiset portfolioanalyysit. (Kamensky 2012)

Strategisten tavoitteiden asettaminen perustuu oikeiden tavoitteiden ja oikean tavoitetason löytämiseen. Kahden taustaolettamuksen avulla yritys aloittaa oikeiden tavoitteiden asettamisen. Perusolettamuksena yritys on kannattava sijoitus omistajilleen, tuottaa arvoa asiakkailleen ja toimii työnantajana henkilöstölleen. Kvartaalitaloudessa tulee ottaa huomioon myös pitkäjänteisyys liiketoiminnassa kannattavuuden, jatkuvuuden ja kehittymisen kautta. Näistä olettamuksista päädytään taloudellisesti, sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden sekä kehittämisen kannalta oikeaan strategiseen tavoitteeseen. Kuvaan 5 on pelkistetty tavoitteiden kannalta tärkeimmät arkkitehtuurin elementit hakukarttana. (Kamensky 2012)



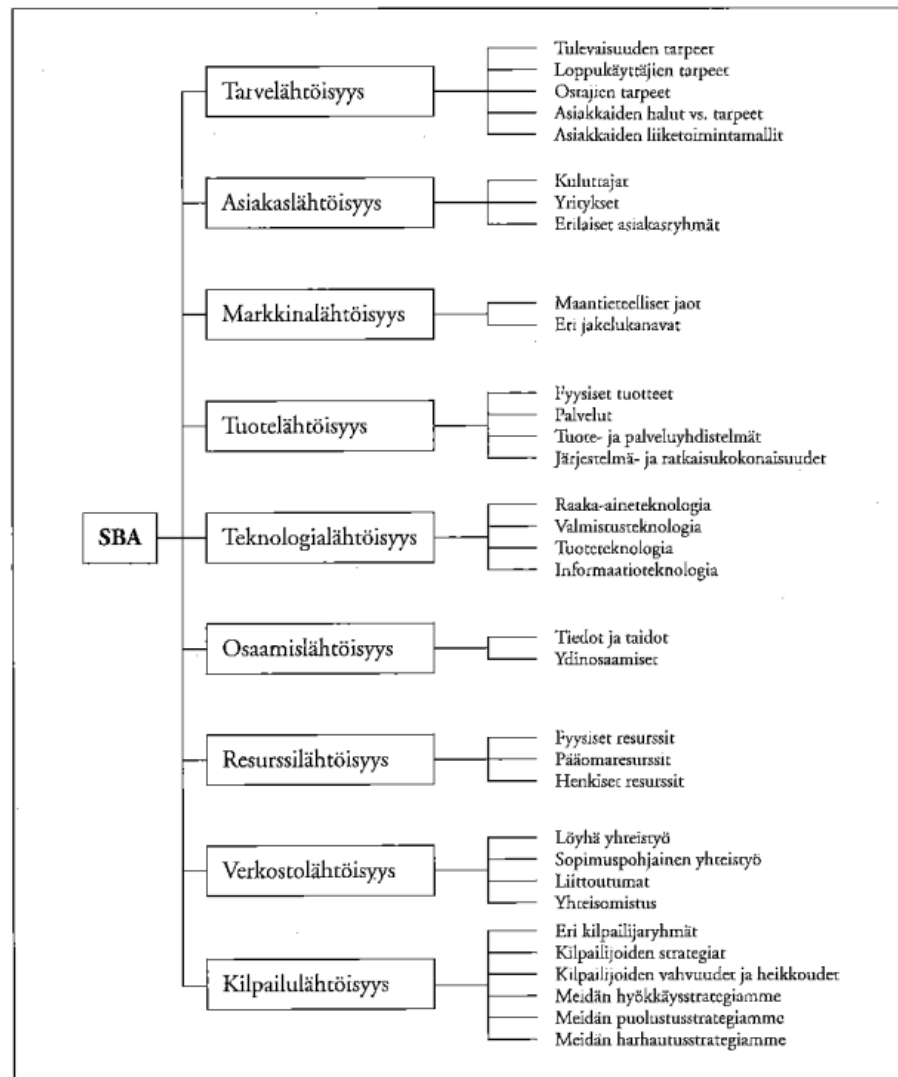
**Kuva 5.** Strategisten tavoitteiden hakukartta (Kamensky 2012)



### 2.1.2 Strategiset bisnesalueet

Strategiset bisnesalueet (SBA) ovat yrityksen perustaso, jolle luodaan oma strategia. Tämä auttaa yritystä selkeyttämään liiketoimintojensa rajoja ja näkemään, mitkä alueet vaativat oman strategian. Strateginen suunnittelu kohdistetaan juuri tälle alueelle ja sen ominaisuuksille. Liiketoimintoja jaettaessa tarkastellaan, mitkä toiminnot erottuvat selkeästi toisista ja tarvitsevat oman bisnesalueen ja toisaalta mitkä alueet voidaan johtaa samalla strategisella suunnittelulla. Jaottelun pohjana voivat olla esimerkiksi kysyntään, asiakaskäyttäytymiseen, kilpailukäyttäytymiseen tai osaamiseen ja resursseihin liittyvät tekijät. (Kamensky 2012)

Bisnesalueiden määrittäminen perustuu erilaisten muodostamiskriteerien käyttöön. Näitä kriteereitä voivat olla esimerkiksi tarve-, asiakas- tai markkinalähtöisyys. Kriteeri toimii bisnesalueen eteen ajavana voimana, ”draiverina”. Bisnesalueen lopullisessa määrittämisessä voidaan tarvita eri draivereiden yhdistämistä. Kuvassa 6 on esitetty yleisempiä SBA-muodostamiskriteereitä. (Kamensky 2012)



**Kuva 6.** Strategisten bisnesalueiden yleisimpiä muodostamiskriteereitä (Kamensky 2012)

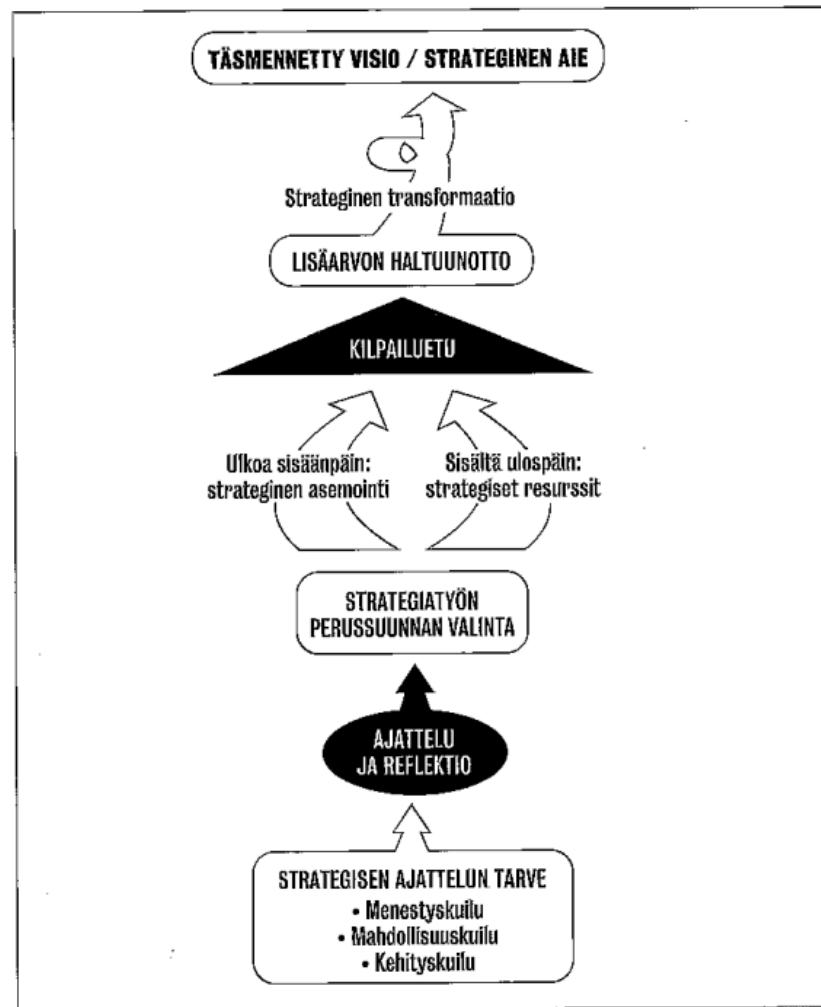
Onnistunut SBA-jako on monisäikeinen prosessi. Muutamia perusvaatimuksia hyvälle SBA-jaolle voidaan esittää. Ensinnäkin strategisten liiketoiminta-alueiden tulee voida osoittaa ne osabisnekset, joille on luotava oma kilpailustrategia. SBA:lle on luotava kilpailuetuja, joilla se voi menestyä toimialalla ja ylläpitää sitä. SBA on liiketoiminnan alin taso, joka tukee yrityksen ylempiä strategioita. Tämän lisäksi SBA:n tulee pystyä kuvaamaan toimiala mahdollisimman tarkkaan. Toimialakuvauksen avulla selitetään toimialan logiikka. Jaon lopputuloksena jokainen SBA poikkeaa yksilöllisesti toisistaan. Jos alueet eivät selvästi poikkea toisistaan, on pohdittava, voisiko näitä alueita yhdistää. SBA-jaon tulisi auttaa yritystä näkemään liiketoiminnan mahdollisuudet ja uhat. Tällä tavoin yritys pystyy hallitsemaan ympäristöään; sopeutumaan siihen, muokkaamaan sitä ja valitsemaan sen. (Kamensky 2012)

Kun esimerkiksi suunnittelu- ja konsultointiyritykselle määritetään SBA:ita, tarkastelu kannattaa aloittaa osaamislähtöisesti. Tässä tarkastellaan yrityksen ydinosaa liiketoiminnan jaottelun yhteydessä. Kun yritystä kehitetään osaamislähtöisen jaottelun avulla, voidaan havaita uusia alueita, joille osaamista löytyy jo valmiiksi. Vastavuoroisesti nähdään kehityssuunnat joille ei löydy ydinosaa tai ei sitä kannatta hankkia (Kamensky 2012).

Tällaisessa business-to-business – toiminnassa on olennaista ymmärtää asiakkaan ansaintalogiikkaa. Suunnittelu tai konsultointi ei saisi olla itseisarvo, vaan asiakkaalle on aina pyrittävä luomaan arvoa ilman hukkaa. Asiantuntijayrityksen asiakas pystyy itse määrittämään tarpeitaan vain, kun ko. asiakas on myös alan asiantuntija. Täten asiantuntijayrityksen täytyy myös auttaa asiakkaitaan tunnistamaan tarpeensa. (Kamensky 2012)

## **2.2 Strateginen ajattelu yrityksen kehittämisessä**

Strateginen ajattelu on melko uusi kehityssuunta. Tällainen ajattelu yhdistää eri strategiatöiden käsitteitä ja työkaluja antaen ratkaisuja erilaisiin johtamishaasteisiin. Ajattelun tavoitteena on menestysmalli, jota testataan laatimalla ja toteuttamalla strategioita. Kuvassa 7 esitetty kuvio havainnollistaa viitekehyksen poluiksi, joita pitkin strategisen ajattelun tulisi kulkea. (Santalainen 2009)



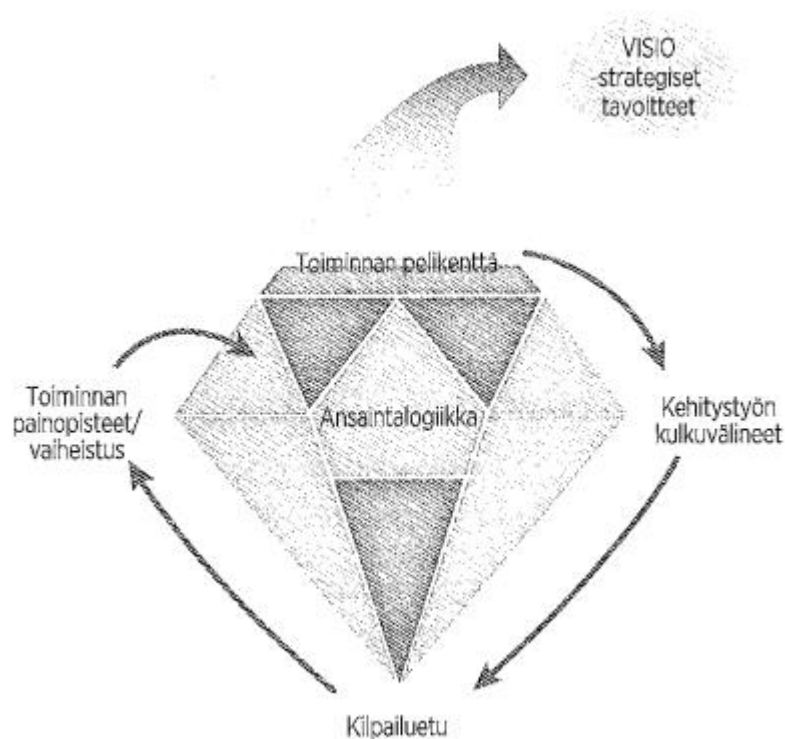
**Kuva 7.** Strategisen ajattelun polkuja (Santalainen 2009)

Strateginen ajattelu perustuu näkemiseen. Strategian luominen nykyhetken yritykselle vaatii yrityksen ja ympäristön eri vaiheiden tarkastelua. Yrityksestä on tunnettava sen historia ja menneisyyden menestystekijöistä on otettava oppia. Eteenpäin katsottaessa ei voida turvautua empiiriseen tietoon, koska tätä ei tulevaisuudesta ole käytettävissä. Käsitteiden muodostaminen tulevaisuuden ympäristötekijöistä vaatii abstraktia ajattelua, visiointia. Toimintaympäristöä on tulkittava laaja-alaisesti niin sanotusti helikopteroinnilla, jolloin toimialarajat poistuvat ja yrityksen toimintaympäristöstä tulee globaali. Tarkastelu ylhäältä alaspäin helikopteroinnilla vaatii kuitenkin oikean ”lentokorkeuden” ja ympäristöä ei tulisi tarkastella liian laaja-alaisesti ja toisaalta ei myöskään liian kapealta alueelta. (Santalainen 2009, Kamensky 2012)

Lisäksi yrityksen ansaintalogiikka on tunnettava myös sen toiminnan alimmalla mahdollisella tasolla, joten yritystä katsotaan alhaalta ylöspäin. Täten nähdään yrityksen yksityiskohtia ja mahdollisia kehityskohteita. Ympäristöön liittyen strateginen ajattelu sisältää myös näkemisen sivusuuntiin eli oppimisen muilta aloilta ja kilpailijoilta. Yleensä kuvitelma siitä, että oma yritystoiminta olisi uniikkia, on väärä. (Santalainen 2009)

Strategista ajattelua havainnollistaa strategiatimantti. Timantti esittää kuusi perushaastetta, johon strategisen ajattelun on vastattava selkeästi. Ensimmäinen perushaaste on toiminnan areenan tai pelikentän määrittäminen. Tässä kohtaa yrityksen tulisi määrittää kokonaistoimintansa tai yksikkönsä toiminnan sijoittuminen. Sijoittuminen voi olla maantieteellinen, teknologinen tai esimerkiksi asiakassegmenttiin perustuva. Kehittämisen kulkuvälineiden valinta on strategian ydin ja niillä edetään kohti strategisia tavoitteita. Erilaistumisen perusta ja kilpailuetu vastaavat kysymykseen, miksi asiakkaan tulisi hankkia tuote tai palvelu juuri meiltä. Kilpailuedun elementeistä pyritään löytämään kokonaisuus, jolla voitetaan kilpailu. Timantin neljäs kulma eli strategisten siirtojen vaiheistus ja prioriteetit määrittävät painotuksen kolmen edellä mainitun osa-alueen joukosta. Kaikkein ei voida keskittyä yhtä aikaa, joten fokus täytyy kohdentaa asia kerrallaan. (Santalainen & Baliga 2015)

Näistä neljästä kulmakivistä syntyy yrityksen ansaintalogiikka. Terve ansaintalogiikka syntyy kustannusrakenteen kestävydestä, tuotteiden ainutlaatuisuudesta tai esimerkiksi mittakaavaedusta. Kun nyt strategiatimantin eri osa-alueet on muodostettu, kulmia tulee jatkuvasti hioa sekä arvioida niiden toimivuutta ja yhteensopivuutta. Strateginen timantti on havainnollistettu kuvassa 8. (Santalainen & Baliga 2015)



**Kuva 8.** Strategiatimantti (Santalainen & Baliga 2015)

### 2.2.1 Strateginen ajattelu pk-yrityksissä

Strategia on abstrakti käsite, joka ei saa aikaan yrityksessä mitään konkreettisia tuloksia. Lisäksi strategian laatiminen on aikaa vievä ja kallis prosessi. Silti hyvä strategia on tunnusomaista erinomaisesti menestyville yrityksille. On olemassa myös yrityksiä, jotka ovat kasvaneet ja menestyneet ilman selvästi määriteltyä strategiaa. Näiden yritysten strategian kaltainen periaate voi olla avainhenkilön yksittäinen ajatus tai idea, johon koko yritys uskoo ja pyrkii. (Santalainen 2009)

Strategiat ja niiden suunnittelu mielletään usein pk-yrityksiin kuulumattomiksi. Tämä ajatus kumpuaa mielikuvasta, että strategia on dokumentoitu ja numeerinen raportti, jota pk-yrittäjän ei ole tarpeen laatia. Todellisuus on kuitenkin toinen, sillä pk-yrittäjän täytyy elää päivittäisjohtamisen tilanteiden mukaan. Tällaisessa ympäristössä strategiset taidot ovat välttämättömät. (Santalainen 2009)

### 2.2.2 Uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen

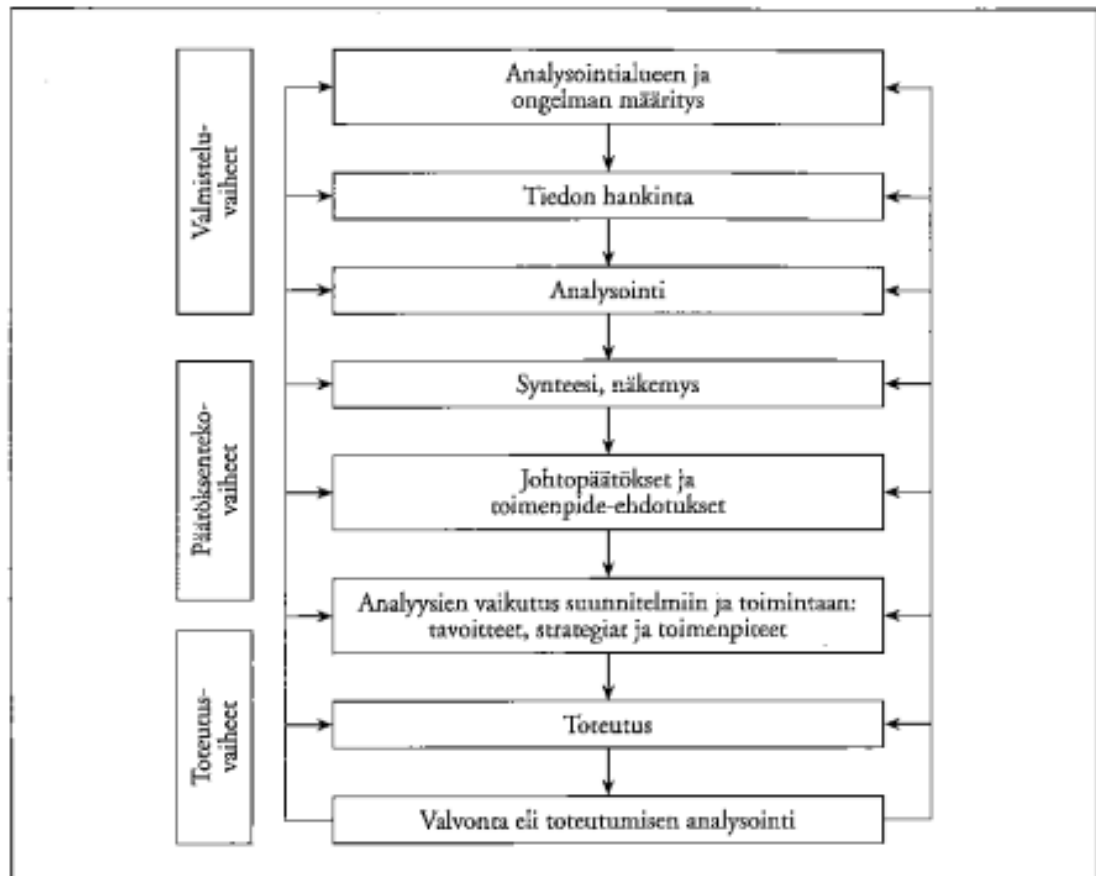
Kestävä liiketoiminta edellyttää yritykseltä toimintatapaa, joka ei vie tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää tarpeitaan. Tällainen toimintatapa ei ylikuormita yhteiskuntaa taloudellisesti, sosiaalisesti tai ekologisesti. Kestävä liiketoiminta ei hyödytä vain yrityksen ympäristöä, vaan pitkällä aikavälillä pienentää yrityksen riskiä joutua ympäristö- ja sosiaalisten ongelmien skandaalien kohteeksi, pienentää energiakustannuksia ja kasvattaa yrityksen liikevaihtoa ympäristötietoisella asiakassegmentillä. (Laukka & Pajala 2015)

Strateginen bisnesajattelu tunnistaa liiketoimintamahdollisuuksia ”helikopteroinnilla”. Helikopteroinnilla pyritään löytämään vastaukset SBA:n tärkeimpiin menestyskysymyksiin eli miksi asiakkaat ostavat ja miksi kilpailijat menestyvät. Nämä kysymykset voidaan muuttaa käänteisiksi tekijöiksi eli miksi asiakkaat eivät osta ja miksi tietyt kilpailijat menestyvät. Toimialan menestystekijöiden avulla pyritään selvittämään toimialan luonne. Menestystekijöistä tulee keskittyä olennaisimpiin, sillä usein tarjolla on monia menestystekijöitä. SBA-jaon valmistumisen jälkeen kullekin alueelle voidaan arvioida omat mahdollisuudet ja riskit. (Kamensky 2012)

## 2.3 Yrityksen ja sen ympäristön analysointi

Yrityksmaailman analyysit voidaan jakaa ympäristöanalyyseihin ja sisäisen tehokkuuden analyyseihin. Selkeän kokonaisnäkymän aikaansaamiseksi on hyvä muodostaa myös kolmas ryhmä, synteettiset analyysit, joissa itse analyysitekniikka yhdistää ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä. Ympäristötason analyysit keskittyvät makrotason ilmiöihin kuten kysyntään ja kilpailuun. (Kamensky 2012)

Analysointityön keskeisessä osassa on tieto ja sen käsittely. Analysointiin tarvitaan oikea tietopohja, mutta tieto itsessään ei vielä ole analyysi. Väärän tietopohjan käyttö analyysin tekemiseen johtaa vääjäämättä toimimattomaan ja vääriin analyysiin. Analysointiprosessin ensimmäisiä vaiheita onkin oikean analysointialueen ja ongelman määrittäminen sekä sitä kautta oikean tietopohjan hankkiminen. Koko analysointiprosessi on esitetty kuvassa 9. (Kamensky 2012)



*Kuva 9. Analysointiprosessin päävaiheet (Kamensky 2012)*

### 2.3.1 Tilinpäätösanalyysi

Yrityksen tilinpäätöksellä on monta käyttäjäryhmää niin yrityksen sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Keskeisimmät sisäiset käyttäjät ovat yrityksen johto, omistajat (tai sijoittajat) ja työntekijät. Ulkopuolisista sidosryhmistä tilinpäätöksestä ovat kiinnostuneet niin rahoittajat, tavarantoimittajat, asiakkaat kuin viranomaisetkin. Kaikilla näillä tahoilla on omat motiivit tulkita yrityksen tilinpäätöstä. Kuitenkin keskeisin asia, mikä tilinpäätöksestä voidaan tulkita, on yrityksen taloudellinen tila ja sen kehitys. Yksittäisen vuoden tilinpäätöksestä voidaan tehdä vain rajattuja johtopäätöksiä ja yrityksen kehityksen kuvaamiseen tarvitaan useamman vuoden tilinpäätös. (Niskanen, J. & Niskanen M. 2003)

Tilinpäätösanalyysi pohjautuu tilinpäätöksestä tehtävän tunnuslukuanalyysin tulosten tulkitsemiseen. Tilinpäätösanalyysissa pyritään tulkitsemaan tunnuslukuanalyysin lukuarvojen taustoja ja vaikutuksia. Tilinpäätösanalyysi antaa tukea yrityksen päivittäiseen liiketoimintaan sekä investointi- ja rahoituspäätöksiin. Lisäksi eri liiketoimialojen tuotto-prosentit auttavat ohjaamaan yrityksen johtoa investointien keskittämisessä. (Niskanen, J. & Niskanen M. 2003)

Mikään taloudellinen tunnusluku ei kerro koko totuutta yrityksen tilasta, vain tietyn osan alueen tilanteen. Tilinpäätösanalyysistä saatavat tunnusluvut ovat myös kaikki mennyttä aikaa, joten ne eivät kerro tulevaisuudesta juuri mitään. Tarvitaankin tunnuslukuihin perustuvaa jatkoanalyysia asioiden selvittämiseksi. (Kamensky 2012)

Yrityksen vakavaraisuudesta kertoo sen omavaraisuusaste. Se ilmaisee yrityksen oman pääoman suhteen taseen loppusummaan. Omavaraisuusaste kuitenkin riippuu vahvasti yrityksen toimialasta ja markkinatilanteesta. Sekä todella matala että liian korkea omavaraisuusaste voi olla yrityksen taloudelle haitallista. Tietyissä markkinatilanteissa vieraalta pääomalta vaadittu tuotto-prosentti saattaa olla alhaisempi kuin yrityksen liiketoiminnan saavuttama tuotto-prosentti. Kohtuullisella ja hallitulla velkaantumisella voidaan luoda velkaantumisen vipuvaikutus, joka lisää yrityksen pääoman tuottoa. Ylivelkaantuminen on aina riskitekijä, joka voi johtaa yrityksen konkurssiin, vaikka yrityksen päivittäinen liiketoiminta olisikin kohtuullisen tuottavaa. (Niskanen, J. & Niskanen M. 2003)

Suhteellinen velkaantuneisuus on tunnusluku, joka kuvastaa yrityksen velkaantuneisuutta suhteuttamalla yrityksen velat liikevaihtoon. Velkaantuneisuuden aste vaihtelee toimialoittain. (Niskanen, J. & Niskanen M. 2003)

### **2.3.2 Toimialaympäristön analysointi**

Yrityksen markkinoihin vaikuttavat monet tekijät. Markkinoita analysoitaessa pyritään muodostamaan näkemys kokonaismarkkinoiden tilasta. Kokonaismarkkinoiden avulla yritys saa kuvan oman tuotteen tai palvelunsa asemasta kilpailijoiden vastaaviin verrattuna. Muutosta markkinoihin voivat aiheuttaa asiakaskunnan määrän ja rakenteen muutos, omat ja kilpailijoiden toimenpiteet tai esimerkiksi toimialaa koskevat poliittiset päätökset. (Lotti 2001)

Markkina-analyysi tutkii näitä tekijöitä ja sen tavoitteena on tukea yrityksen päätöksentekoa. Analysointi pohjautuu mittareihin ja tunnuslukuihin, jotka ovat yhdistettävissä yrityksen toimintaympäristöön. Markkina-analyysi tarvitsee dataa kuten muut analysointimenetelmät. Tätä dataa saadaan markkinoista, asiakkaista ja toimintaympäristöstä. Dataa tuotetaan systemaattisesti ja luotettavin keinoin. (Lotti 2001)



Kilpailuanalyysi tutkii markkinatalouden kilpailun dynaamista voimaa, joka vie kansantaloutta eteenpäin. Kilpailu on markkinatalouden keskeinen piirre, joka luo kasvua yrityksiin ja koko talouteen. Kilpailussa olennainen osa yritykselle on se, että kuinka se pystyy erottautumaan muista kilpailijoista edukseen. Sillä tällä tavoin yritys pystyy luomaan edun muihin toimialalla toimiviin yrityksiin ja saamaan markkinaosuutta. (Kamensky 2012)

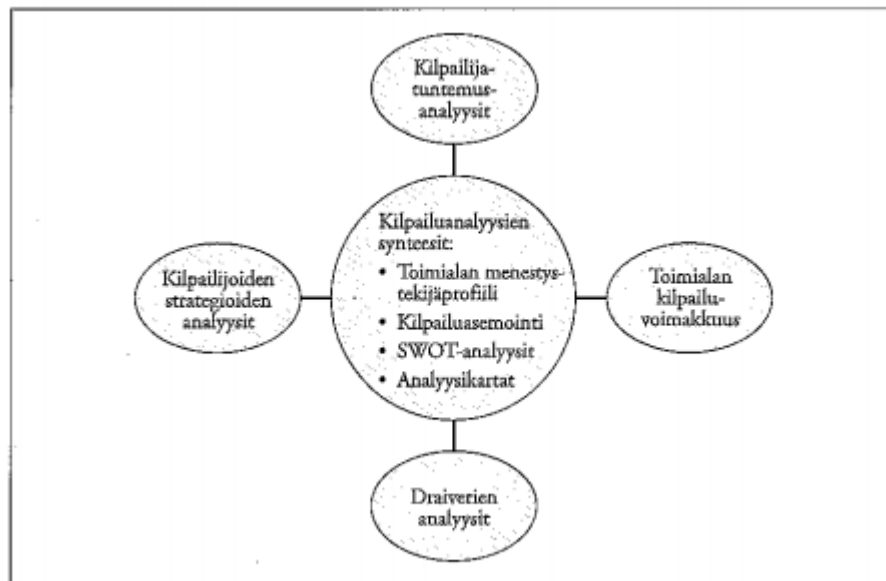
Kilpailijatuntemusanalyysi on johdannainen, jolla kilpailuanalyysille tehdään synteesi. Tuntemusanalyysiin sisältyy kilpailijoiden peruskartoitus kuten kilpailijoiden arvoketjut ja – verkostot sekä kustannusrakenteet. Peruskartoituksessa kilpailijat jaetaan neljään luokkaan, jotka ovat ydin-, marginaali-, tarve- ja potentiaaliset kilpailijat. Jokaisesta kilpailijasta kartoitetaan perustietoina liikevaihdon suuruus, kannattavuus, markkinaosuus, kilpailuetu ja kilpailijalta mahdollisesti opittavat asiat. Tämä jälkeen myös yrityksen tuotteiden ja palveluiden nykyiset kilpailijat jaetaan ydinkilpailijoihin ja marginaalikipailijoihin. Kahtiajaon ansiosta kilpailijat voidaan arvottaa siten, että kaikki kilpailijat eivät ole yhtä tärkeitä. (Kamensky 2012)

Tärkeät ydinkilpailijat ovat vahvempia kuin marginaalikipailijat. Marginaalikipailijoista tosin saattaa tulevaisuudessa syntyä ydinkilpailijoita, joten kilpailijoiden aliarvioimista on vältettävä. Tarvekilpailijat ovat ne yritykset, jotka täyttävät asiakkaiden samoja tarpeita, mutta tekevät sen erilaisilla tuotteilla ja toimintatavoilla kuin yritys itse. Potentiaaliset kilpailijat taas ovat ne yritykset, jotka eivät tällä hetkellä ole yrityksen toimialalla, mutta voivat ympäristömuutoksien kautta tulla toimialalle. (Kamensky 2012)

Ydinkilpailijoiden arvoketjujen ja – verkostojen analysoiminen syventää yrityksen kilpailijatuntemusta. Myös tavanomaisista toimintamalleista poikkeavien yritysten arvoketjujen analysoiminen voi antaa arvokkaita ideoita oman arvoketjun kehittämiseksi. Samalla myös kilpailijoiden kustannusten selvittäminen on oleellista, varsinkin jos liiketoimintaan kohdistuu hinta- tai kustannustehokkuuskilpailua. Yleensä kustannusrakenteista on saatavissa vain karkeita arvioita ja yleisiä tietolähteitä on vähän. Kustannuksia voidaan verrata kustannuslajeittain. (Kamensky 2012)

Kilpailuanalyysien yhteen kokoavana synteisinä toimivat toimialan menestystekijäprofiili, kilpailuasemointi arvo/kustannukset-matriisissa, SWOT-analyysit ja analyysikartat. Toimialan menestystekijäprofiilissa pisteytetään tarkasteltavan yrityksen tuloksellisuutta, asiakaslähtöisyyttä, vuorovaikutus- ja prosessointitaitoja, asiantuntemusta, referenssejä, yrityskuvaa, verkottumista ja hintatasoa. Arvo/kustannusmatriisissa kuvataan pystyakselilla yrityksen tarjoaman arvo asiakkaan silmissä ja vaaka-akselilla yrityksen kilpailutehokkuus. Tähän kuvaajaan sijoitetaan toimialan yrityksiä ja arvioidaan näiden suunnanvalinnat tässä matriisissa. Perinteinen SWOT-analyysin rakenne on selvitys kilpailijoiden vahvuuksista (engl. Strengths) ja heikoista puolista (engl. Weaknesses) sekä mahdollisuuksista (engl. Opportunities) ja uhkista (engl. Threats). Mikäli kilpailun osa-analyyseja tehdään monta, niin nämä yhdistetään analyysikartaksi, joka sisältää kilpailustrategian

kannalta keskeisimmät palaset. Kuvassa 10 on esitetty kilpailuanalyysien pääryhmitys. (Kamensky 2012)



*Kuva 10. Kilpailuanalyysien pääryhmitys (Kamensky 2012)*

### 2.3.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on käytetyin synteesianalyysi yksittäisistä menetelmistä. Se on tiivistelmä yrityksen sisäisestä ja ulkoisesta analyysistä. Sisäinen analyysi kertoo organisaation tilasta vahvuuksien ja heikkouksien avulla. Ulkoista toimintaympäristöä simuloivat mahdollisuudet ja uhat. Pelkkä kirjoitus- ja lukutaito riittää analyysin laatimiseen, mutta sen laadinnan helppous on myös sen kääntöpuoli. Synteesiluonteen takia SWOT-analyysia on vaativaa tehdä. Sen laatiminen tarvitsee todellista yrityksen ja toimintaympäristön ymmärtämistä. Kilpailutilanne nähdään erilaisena kuin mitä se todellisuudessa on. Todellinen kritiikki jää usein esittämättä ja syntyy merkityksetöntä sananhelinää. Niin ikään johtopäätöksiä ja toimenpide-ehtotuksia ei tehdä tai ne eivät todella perustu SWOT-analyysiin. (Kamensky 2012)

Johtopäätöksiä perustana tulee järjestelmällisesti olla SWOT-analyysin osat. Sisäisistä osista vahvoja puolia tulee hyödyntää ja vahvistaa sekä heikkoja puolia poistaa ja välttää. Ulkoisista osista taas tulee varmistaa mahdollisuuksien hyödyntäminen sekä uhkien lieventäminen, välttäminen ja poistaminen. Kuvassa 11 on esitetty pelkistetty yrityksen SWOT-analyysi, mutta joka auttaa ymmärtämään analyysin rakenteen ja siitä tehtävien synteisien luonteen. (Kamensky 2012)

<b>VAHVAT PUOLET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suuri koko</li> <li>• Know-how, maine</li> <li>• Monipuolisuus</li> <li>• Laaja sortimentti</li> <li>• Synergia (1 + 1 = 3)</li> </ul>	<b>HEIKOT PUOLET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Huolto</li> <li>• Organisaation hajanaisuus</li> <li>• Tuotantokustannukset = kalliit koneet</li> <li>• Yleiskustannukset</li> <li>• Laatu</li> <li>• Resurssien suuntauksen puute</li> <li>• Strategian puute</li> </ul>
<b>MAHDOLLISUUDET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maailmanlaajuiset markkinat</li> <li>• Puunjalosteiden käyttö lisääntyy</li> <li>• Elintaso nousee → työvoiman saanti vaikeutuu, mekanisointi lisääntyy</li> <li>• Projektit</li> </ul>	<b>UHKAT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Majavat" (korvaavat tuotteet)</li> <li>• Kilpailijat</li> <li>• Suursarjatuotteet</li> <li>• Suhdanteet</li> <li>• Protektionismi</li> </ul>

#### JOHTOPÄÄTÖKSET

1. Strategia puuttuu: Mennään lujaa, mutta sekä tavoite että toimintalinja vaihtelevat
2. Mahdollisuuksia on: paljon osaamista
3. Laatua on parannettava
4. Kustannuksia on pienennettävä
5. Eliminoidava kilpailijoita
6. Synergiaa lisäävä

#### TOIMENPITEET

1. Asetettava tavoitteet
2. Strategia kuntoon
3. Laatua parannettava
4. Hinnat alas – yleiskustannukset alas
5. Yritysosot

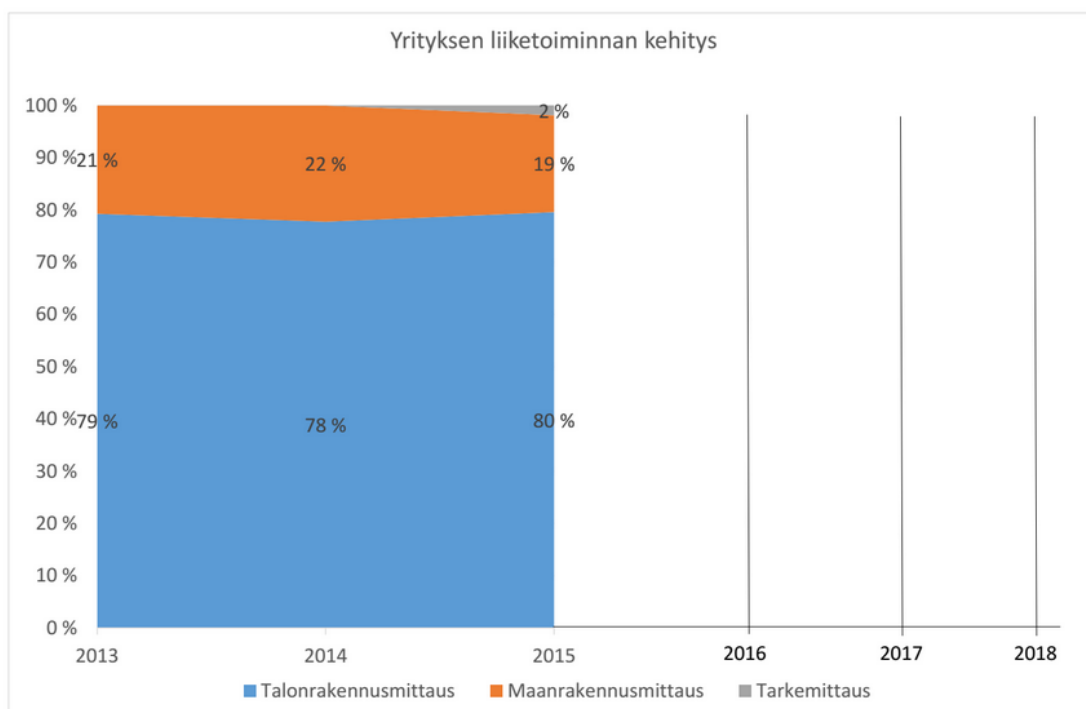
**Kuva 11.** Esimerkki yrityksen SWOT-analyysistä (Kamensky 2012)

### **3. TOIMINTATUTKIMUS KOHDEYRITYKSEN LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISEKSI RAKENNUSALAN SUUNNITTELU- JA KONSULTOINTIMARKKINOILLA SUOMESSA**

#### **3.1 Toimintatutkimuksen suoritus**

Toimintatutkimuksessa keskityttiin pohtimaan kohdeyrityksen nykytila-analyysin tuloksia ja avainhenkilöiden muodostaman kehitysryhmän tuottamia tuloksia. Kehitysryhmään osallistuivat toimitusjohtaja, mittauspäällikkö, mittaustryönjohtaja ja projektipäällikkö. Kehitysryhmä valitsi ja sovelsi kirjallisuudesta (luvussa 2 referoituja) ensisijaisesti strategisten bisnesalueiden viitekehystä (Kamensky 2012) ja strategisen ajattelun viitekehystä (Santalainen 2009). Kehittämisen työkaluina käytettiin viitekehysten lähteisiin sisältyviä kuvia ja liitekaavioita. Näiden työkalujen avulla kehitysryhmä analysoi kohdeyrityksen kehittämisen lähtökohtia ja muodosti synteessin kehittämisstrategiaksi.

Kehitysryhmä kokoontui kohdeyrityksen tiloissa säännöllisin väliajoin. Kokousten alussa listattiin tutkimuksen etenemisen tilanne ja sitten käsiteltiin osatulokset sekä näistä syntyneet kehitysajatukset ja -ideat. Ideointi oli välillä hyvin lennokasta ja se vaihteli teoreettiselta tasolta käytännön toteutustapoihin. Viitekehyyksiä ja työkaluja sovellettiin siten, että ensin valittiin kehitysryhmän mielestä relevantti päämäärä ja synteessitapa sekä sitten näihin sopiva analyysitapa. Aluksi määritettiin kohdeyrityksen koko toiminnan jakaantuminen nykyisiin liiketoimintoihin. Tämä kehityskuvaaja on esitetty kuvassa 12. Jokaiselle kehitysryhmän jäsenelle annettiin tehtäväksi hahmotella tämän kuvaajan avulla oma näkemyksensä kohdeyrityksen liiketoimintojen kehityksestä seuraavien kahden vuoden aikana. Tietty jäsen saattoi sisällyttää kehityskuvaajaansa vain nykyisten liiketoimintojen jakaantumisen uudelleen tai kokonaan uuden liiketoimintajaon. Tämä toimintatutkija toimi kehitysryhmän assistenttina. Tutkija etsi kirjallisuudesta liiketoiminnan kehittämisen viitekehyyksiä ja arvioi näiden soveltuvuuden kohdeyrityksen kehittämiseen itseenäisesti. Tämän jälkeen viitekehyykset esiteltiin kehitysryhmälle ja se teki lopullisen arvioinnin viitekehysten soveltuvuudesta kohdeyritykselle.



**Kuva 12.** Havainnointikuvaaja kohdeyrityksen liiketoiminnan kehityksestä

Toimintatutkimus raportoidaan tässä luvussa kolmessa osassa. Markkina-analyysin tulokset raportoidaan kappaleessa 3.2., kohdeyrityksen nykytilan analyysi kappaleessa 3.3. ja kehitysryhmän tulokset kappaleissa 3.4.-3.5. Nämä tulokset tukevat päätavoitetta eli periaatteiden laatimista pienten suunnittelu- ja konsultointiyritysten kehittämiseksi kotimaan rakennusmarkkinoilla. Tutkija on itsenäisesti valinnut ne analyysit, joilla hän arvioi olevan merkitystä edellä mainitussa viitekehityksessä.

Toimintatutkimukselle tunnusomaisesti tutkija suuntautui käytäntöön ja ongelmakeskeisyyteen. Tutkija toimi aktiivisesti suhteessa tutkittaviin eli kehitysryhmän työskentelyyn ja kohdeyrityksen muutosprosessiin. Kehitysryhmässä syntynyt yhteistyö oli perustana tutkijan ja tutkittavien suhteelle. Tutkimuksen tarkoituksena oli muuttaa ja kehittää kohdeyritystä, mutta todellinen muutos lähivuosina voi olla erilainen kuin mitä alkujaan on ajateltu.

### 3.2 Markkina-analyysin tulokset

Markkina-analyysi haluttiin suorittaa mahdollisimman laajakatseisesti kehitystyön vision tukemiseksi. Analyysissa lähdettiin liikkeelle vallitsevista megatrendeistä ja siirryttiin vaiheittain kohti tutkimuksen tarkempaa rajausta, pienten suunnittelu- ja konsultointiyritysten markkinoita kotimaassa. Kilpailua tarkasteltiin kilpailijatuntemusanalyysillä strategisten bisnesalueiden viitekehityksen soveltamisen pohjaksi. Kilpailua analysoidiin myös areenana strategisen ajattelun viitekehystä mukaillen. Markkina-analyysin tueksi tarkasteltiin pk-yritysten nykytilaa Suomessa.

### 3.2.1 Pk-yritysten nykytila Suomessa

Pienyritykseksi määritellään yritys, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 50 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa. Keskisuuraksi yritykseksi luetaan yritys, joka työllistää vähemmän kuin 250 työntekijää ja vuosittainen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa tai taseen loppusumma 43 miljoonaa. (SVT 2014)

Näillä pk-yrityksillä on Suomen kansantaloudessa merkittävä vaikutus työllistämiseen. Vuonna 2013 pk-yritykset muodostivat 99,8 prosenttia yrityskannasta. Alle kymmenen työntekijän mikroyrityksiä oli 93,3 prosenttia. Pk-yritysten osuus oli 65 prosenttia yritysten työllistämästä henkilöstöstä ja 55 prosenttia koko Suomen yrityskannan liikevaihdosta. (TEM 2015b)

Suomen taloudelle ensisijaisen tärkeitä ovat kasvavat ja innovatiiviset yritykset. Tällaiset yritykset työpaikkojen luomisen lisäksi lisäävät kannattavuutta ja parantavat Suomen kilpailukykyä maailmanmarkkinoilla. Vuosi 2016 näyttää olevan käännekohta Suomen pitkään laskussa olleelle taloudelle ja tämä luo yrityksiin kasvuhaluutta. Voimakkaasti kasvuhakuisia yrityksiä on yhdeksän prosenttia kaikista pk-yrityksistä Suomessa. Mahdollisuuksien mukaan kasvavia yrityksiä on 36 prosenttia. Isoin kasvuhakuisuus löytyi kuitenkin suurista yrityksistä. Rakennusalan yritysten kasvuhakuisuus oli keskimääräistä lievempää. Voimakkaasti kasvuun pyrki kuusi prosenttia ja niin ikään kasvuun 34 prosenttia rakennusalan yrityksistä. (Suomen Yrittäjät 2016)

Koventuneisiin kilpailuedellytyksiin yritykset vastaavat erilaisilla kehittämistoimilla. Kaksi yleisintä keinoa oli investointi ja henkilöstön kouluttaminen. Vuonna 2016 kolme neljästä kaikista yrityksistä investoi johonkin. Rakennusalan yrityksistä investointi oli vielä keskimääräistä yleisempää, noin 79 prosenttia. Henkilöstöä koulutti 56 prosenttia kaikista yrityksistä ja rakennusalan yrityksistä noin puolet. Näiden perinteisten kasvunhakekeinojen lisäksi kasvua pyrittiin löytämään myös uusien palveluiden, tuotteiden ja markkinoiden avulla. (Suomen Yrittäjät 2016)

### 3.2.2 Vallitsevat megatrendit

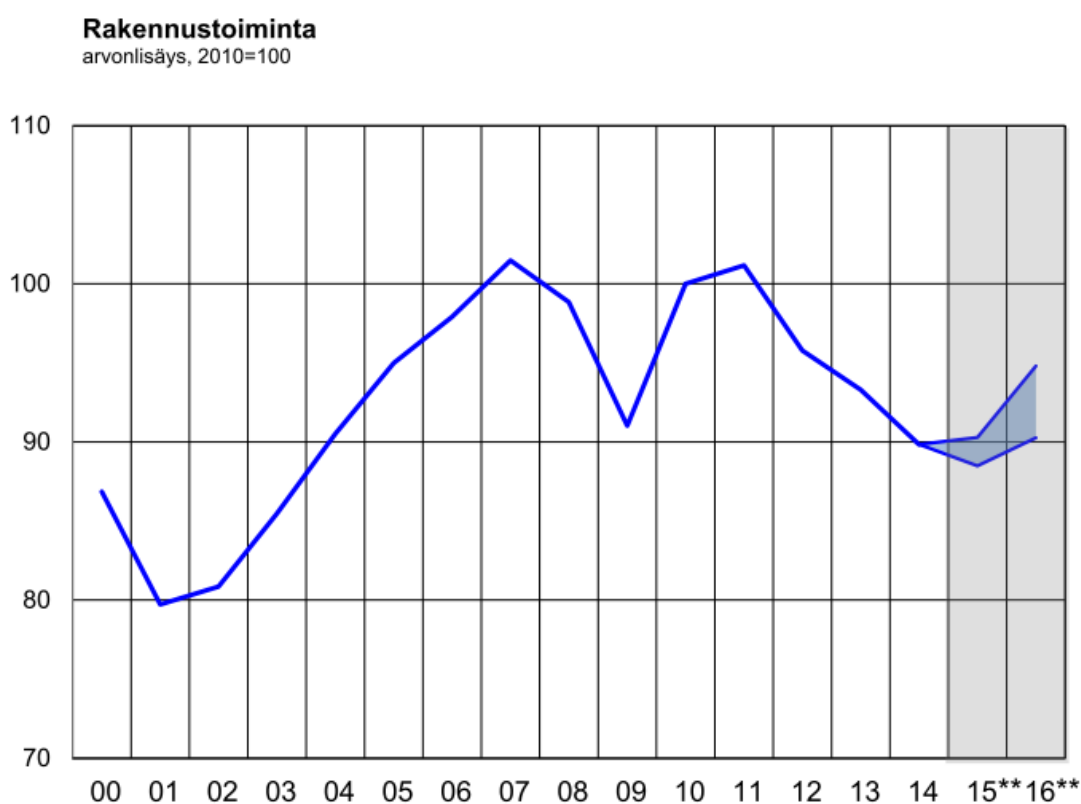
Megatrendeillä kuvataan isoja ja globaaleja ilmiöitä, joilla on tyypillisesti pitkä aikajänne. Ilmiöt vaikuttavat yhteiskuntaan ja tulevaisuuteen. Näitä vaikutuksia pohtimalla ja tulkitsemalla voidaan tehdä parempia ratkaisuja. Tämän hetkisiä megatrendejä ovat esimerkiksi teknologian kiihtyvä kehitys, globaali arkinen ja jännitteinen keskinäisriippuvuus sekä kestävyyskriisi. (Kataja 2016)

Teknologian kehityksellä on vaikutuksia toimintatapoihin lähes kaikilla tunnetuilla aloilla. Nopeasti kehittyviä aloja on esimerkiksi digitalisaatio, robotisaatio sekä bio- ja

energiateknologia. Digitalisaatio on voimakkaasti tulevaisuutta määrittelevä kehitysmuoto, joka mahdollistaa yhä suurempien datamäärien analysoimisen ja prosessien siirtämisen digitaaliseen muotoon. Datan analysoimisen tehostuminen mahdollistaa todellisuuden simuloinnin virtuaalisesti. (Kataja 2016)

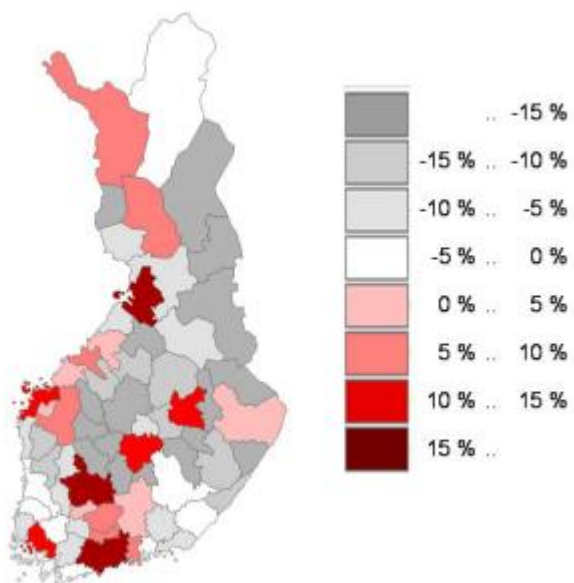
### 3.2.3 Rakennusalan markkinatilanne kotimaassa

Suomessa rakennusala on hyvin suhdanneherkkää. Rakennusala on ollut muutaman viime vuoden ajan laskusuuntaista, mutta kasvua alalle ennustetaan piakkoin. Kokonaistuotannon odotetaan kasvaneen noin 3-4 prosenttia vuonna 2016. Rakennustoiminnan suhdannekäyttäytyminen on esitetty kuvassa 13. (Rakennusalan suhdanneryhmä 2016)



**Kuva 13.** Rakennustoiminta Suomessa (Rakennusalan suhdanneryhmä 2016)

Asuntotuotannon tarpeen Suomessa muodostavat väestönkasvu, aluerakenteen muutokset muuttoliikenteen seurauksena, perheeseen pieneminen ja nuorten itsenäistymisen aikaisuminen. Luonnollisen väestönkasvun lisäksi väkilukua kasvattaa voimakkaasti maahanmuutto, joka vastaa 60 prosentista väestökasvun lisäyksestä viimeisten 25 vuoden aikana. Ennusteiden mukaan näiden trendien aiheuttaman asuntotarpeen tyydyttämiseksi Suomeen tulisi rakentaa 615 200 - 760 500 asuntoa vuoteen 2040 mennessä. Maantieteellisesti suurimman osan lähitulevaisuuden asuntotarpeesta arvioidaan keskittyvän Suomen 14 suurimman kaupunkiseudun alueelle. Ennakoitu väkiluvun jakautuma maantieteellisesti on esitetty kuvassa 14. (Vainio 2016)



**Kuva 14.** Ennakoitu väkiluvun muutoksen maantieteellinen jakautuma Suomessa väestöennusteen perusteella (Vainio 2016)

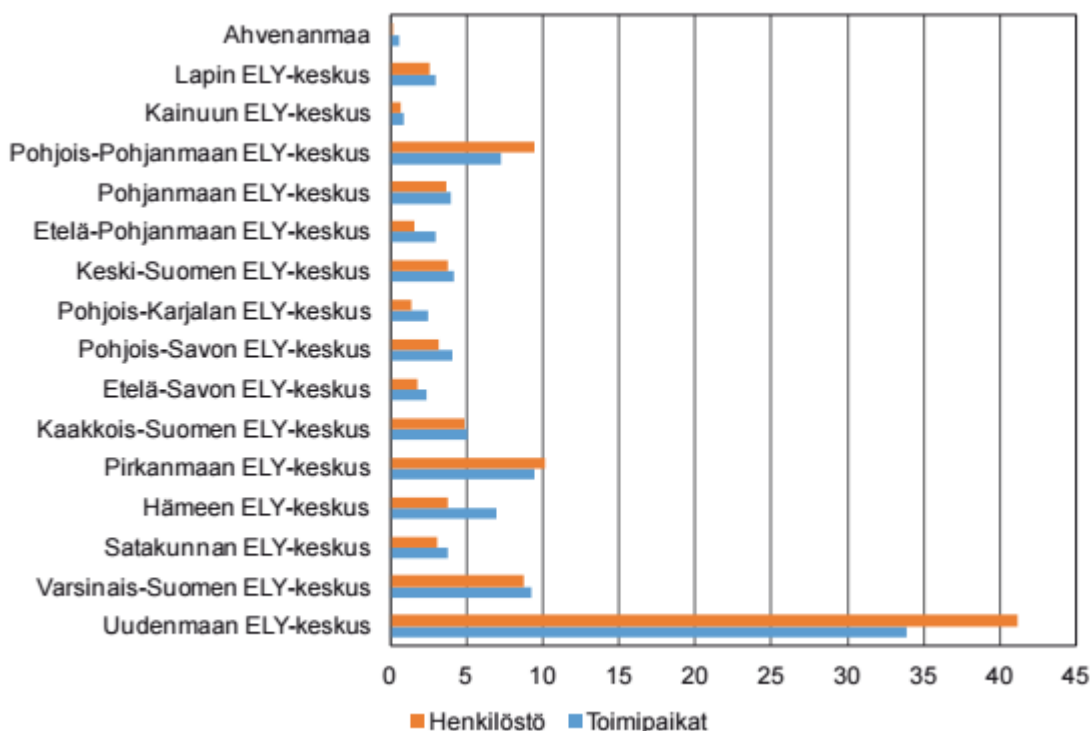
Toimitilarakentamisessa on ollut vuonna 2016 merkkejä talouskasvun käynnistymisestä. Suurempia kohteita on aloitettu kuten Helsingissä Kalasatama ja Pasilan Tripla sekä Tampereella Ratinan kauppakeskus. Nämä kohteet jatkuvat useita vuosia. Myös teollisuusrakentamisen puolella sekä rakennusluvut että aloitukset ovat kasvaneet. (Rakennusalan suhdanneryhmä 2016)

Maa- ja vesirakentamisen puolella korjausvelkaa pyritään kuromaan kiinni valtioavustuksin. Avustukset ulottuvat vuodelle 2018 ja niiden kokonaisarvo on yhteensä 600 miljoonaa euroa. Tuotannon ennustettiin kasvavan 1-2 prosenttia vuonna 2016. (Rakennusalan suhdanneryhmä 2016)

### 3.2.4 Suunnittelu- ja konsultointialan markkinatilanne kotimaassa

Suunnittelu- ja konsultointialan yrityskanta oli 11 492 kappaletta vuonna 2014. Nämä yritykset työllistivät lähes 39 000 henkilöä. Yritysten liikevaihto oli yhteensä 5 miljardia euroa vuonna 2014. Erityisen voimakkaasti yrityksiä sijoittuu Uudellemaalle, jossa työskentelee lähes puolet koko alan henkilöstöstä. Myös Suomen kolme muuta kasvukeskusta, Tampereen, Oulun ja Turun seutu, vetää yrityksiä puoleensa. Kuvassa 15 on listattu teknisen konsultoinnin alan yritysten henkilöstön ja liikevaihdon jakautuminen ELY-keskusten mukaan vuonna 2013. (TEM 2015a)





**Kuva 15.** ELY-alueiden osuudet teknisen konsultoinnin henkilöstöstä ja liikevaihdosta vuonna 2013. (TEM 2015a)

Yritysten keskittymistä Uudellemaalle selittää alueen vilkkaampi taloudellinen toiminta ja osin se, että useamman yrityksen pääkonttorit sijaitsevat pääkaupunkiseudulla. Tampereen ja Oulun seudun työllistäviä vaikutuksia lisäävät elinkeinoelämän tarjoamat työpaikat teknisistä oppilaitoksista valmistuneille. Varsinais-Suomessa meriteollisuus antaa työpaikkoihin oman piristeensä. Arvioiden mukaan näillä alueilla on osittain teknisen konsultoinnin alan työpaikkojen ylitarjontaa. Pääosin kuitenkin arvioitiin teknisen konsultoinnin alalla Suomessa työpaikkojen ja työnhakijoiden määrien olevan tasapainossa ja joltain osin liikaa työnhakijoita. (TEM 2015a)

### 3.2.5 Karkea kilpailijatuntemusanalyysi

Kilpailukentän analysointi haluttiin ottaa toimintatutkimukseen mukaan kilpailijatuntemusanalyysillä. Analyysin avulla haluttiin katsoa, mikä kilpailevien yritysten taso on ja mihin kohdeyritys sijoittuu tässä kentässä. Tämä helpottaisi myöhemmin tehtäviä kehittämisspäätöksiä esimerkiksi yrityksen nykyisten liiketoimintojen osalta.

Seuraavassa analysoidaan kilpailijoiden perustietoja vain karkeasti liikevaihdon, kannattavuuden ja markkinaosuuden osalta. Tähän tutkimukseen vertailuyrityksiksi valittiin kohdeyrityksen kanssa samalla markkina-alueella ja toimialalla toimivia, suunnilleen saman kokoisia yrityksiä. Nämä neljä ydinkilpailijaa ovat Pirkanmaan Mittauspalvelu Oy, Taratest Oy, Ympäristösuunnittelu Pirkanmaa Oy ja Tähtiranta Oy. Taulukossa 1 on esitelty ydinkilpailijoiden perustiedot.

**Taulukko 1. Kohdeyrityksen ydinkilpailijoiden perustiedot (Fonecta Oy)**

	Pirkanmaan Mittauspalvelu Oy					Ympäristösuunnittelu Pirkanmaa Oy				
	2011/10	2012/10	2013/10	2014/10	2015/10	2011/09	2012/09	2013/09	2014/09	2015/09
Liikevaihto 1000 EUR	610	651	595	880	1 518	1 250	1 373	1 258	1 052	1 192
Liikevaihtomuut. %	51,40	6,70	-8,60	47,90	72,50	-4,40	9,80	-8,40	-16,40	13,30
Tilikauden tulos 1000 EUR -26	10	16	50	168	42	12	37	28	38	38
Liikevoitto %	-3,70	2,90	3,50	8,60	14,60	-2,30	1,30	4,20	4,40	4,70
Henkilöstön lukumäärä	-	-	8	-	20	18	-	20	16	17
Omavaraisuusaste	11,20 %	13,20 %	18,10 %	16,50 %	33,70 %	67,80 %	63,80 %	28,10 %	31,50 %	35,20 %

	Taratest Oy					Tähtiranta Infra Oy			
	2011/10	2012/10	2013/10	2014/10	2015/10	2011/12	2012/12	2014/02	2015/02
Liikevaihto 1000 EUR	1 567	1 900	2 303	3 040	3 594	338	474	1 115	1 050
Liikevaihtomuut. %	12,20	21,30	21,20	32,00	18,20	49,60	40,20	101,60	9,90
Tilikauden tulos 1000 EUR 56	14	23	21	18	24	23	-67	-14	
Liikevoitto %	6,80	2,70	3,40	2,60	2,70	9,40	4,90	-4,60	-0,80
Henkilöstön lukumäärä	15	24	28	34	35	5	-	9	16
Omavaraisuusaste	26,70 %	22,40 %	21,50 %	10,80 %	10,50 %	44,60 %	28,70 %	-4,10 %	-8,10 %

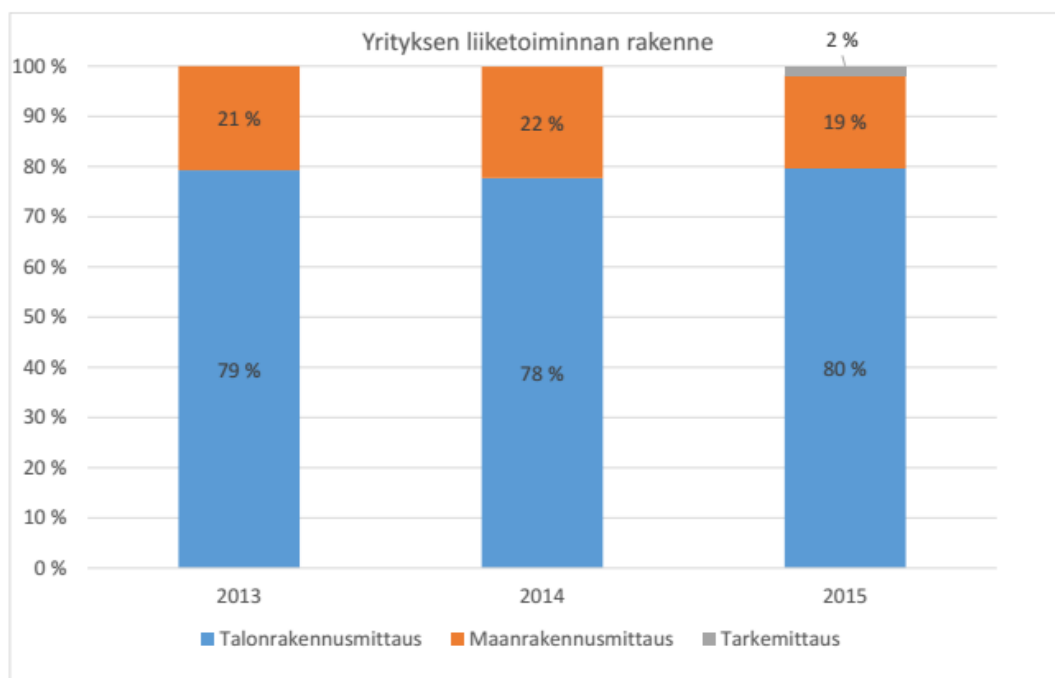
### 3.2.6 Kilpailun analysointi areenana

Strategiatimantin avulla kotimaan suunnittelu- ja konsultointitoimialan määrittäminen alkaa maantieteellisestä sijainnista eli Suomen markkinoista. Tämä kattaa suuren alueen, jossa etäisyydet saattavat olla pitkiä ja paikalliset työtavat ja -kulttuuri erilaisia. Suunnittelu- ja konsultointityöskentely harvoin sitoutuu fyysiseen olinpaikkaan, mutta esimerkiksi työmaakäyntejä saattaa tulla väistämättä. Kun suuri osa työtilauksista ja toimialan yrityksistä painottuu kasvukeskuksiin, muu Suomi on kovimman kilpailun katveessa. Tämä saattaa johtaa isompien toimijoiden epäsuhtaiseen kilpailuetuun, jossa pienemmillä toimijoilla ei ole mahdollista saavuttaa samaa hinta- tai laatutasoa. Isoimmilla toimijoilla saattaa olla takanaan esimerkiksi mittakaava- tai toistuvuusetu. Kasvukeskusten kovan kilpailun keskittymisessä tilanne saattaa kääntyä pääläelle. Kun työtilauksia on runsaasti, tilaa jää myös pienille yrityksille, sillä nämä voivat joustavuudellaan tarjota nopeampia toimitusaikoja ja edullisempaa hintaa.

Asiakassegmentti suunnittelu- ja konsultointiyrityksille on yrityspainotteinen. Pienten yritysten kustannustehokkuus saattaa riittää kuluttaja-asiakkaisiin, mutta usein tällä segmentillä ei ole tarvetta suunnittelu- ja konsultointipalveluihin. Yritysten toiminta tarvitsee yleensä tukea suunnittelu- ja konsultointipalveluista lainsäädännöllisten velvoitteiden, laatuvaatimusten ja aikataulujen asettamien rajojen takia.

### 3.3 Kohdeyrityksen nykytilan analyysi

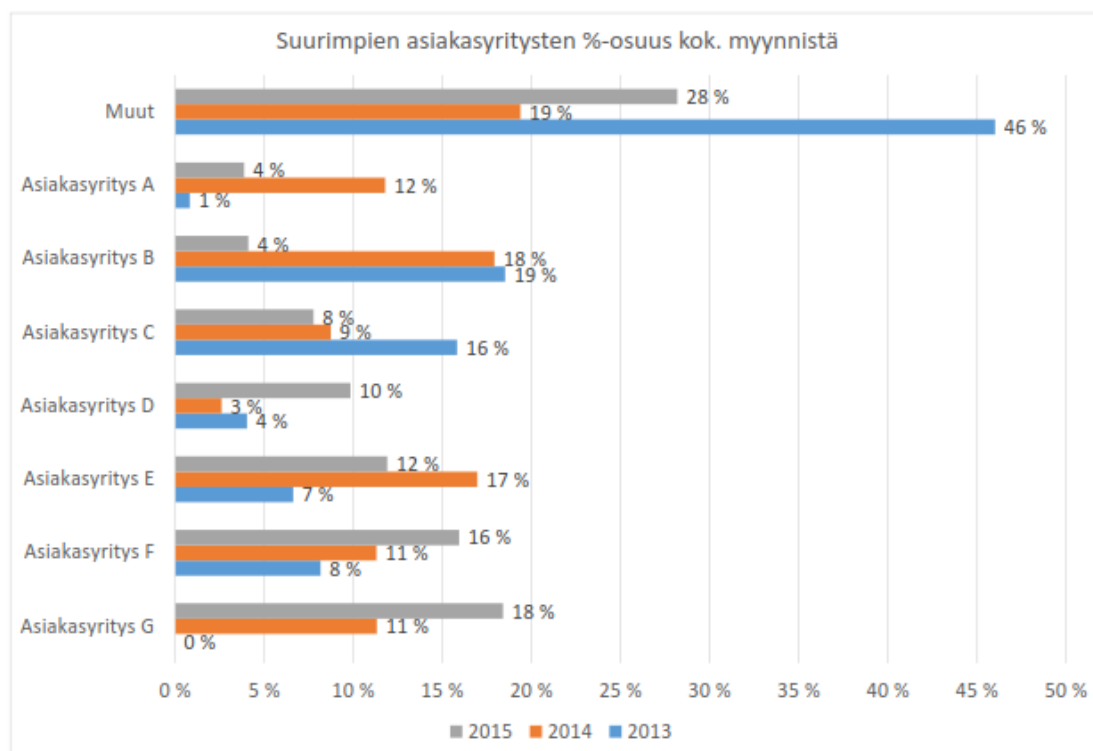
Kohdeyritys, eli Mittauspalvelu MP-Map Oy, on kooltaan pienyritys. Yritys perustettiin vuonna 1983. Sen toimiala vuoteen 2015 mennessä on ollut pääpiirteittäin talon- ja maanrakennusmittaukset (myöh. rakennusmittaukset) sekä tarkemittaukset. Maantieteellisesti liiketoiminta sijoittuu Pirkanmaan ja pääkaupunkiseudun talousalueisiin. Kuvassa 16 on esitetty kohdeyrityksen liikevaihdon rakenne toimialoittain vuosina 2013-2015.



*Kuva 16. Kohdeyrityksen, Mittauspalvelu MP-Mapin liiketoiminnan rakenne vuosina 2013-2015*

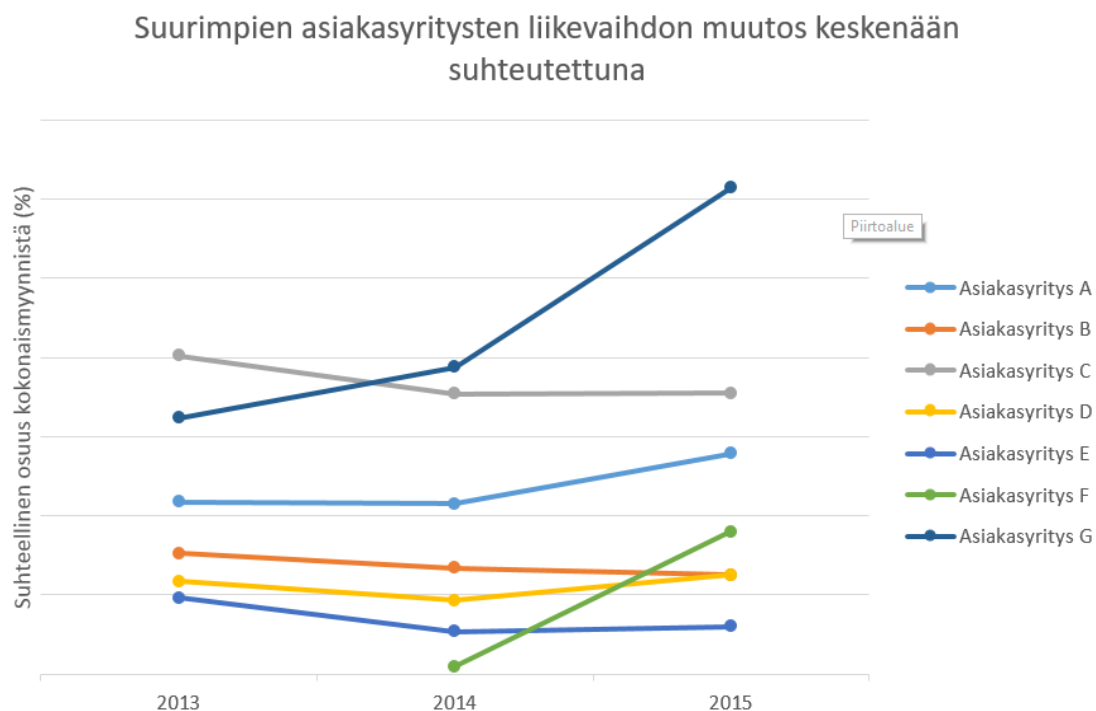
#### 3.3.1 Kohdeyrityksen asiakkaat

Yrityksen merkittävimpiä asiakkaita ovat suuret ja keskisuuret rakennusliikkeet sekä kunnat ja kaupungit. Asiakaskuntaan kuuluu myös pienempiä rakennusalan yrityksiä sekä yksityisiä henkilöitä. Asiakasyrityksistä 4-6 suurinta tilaajaa vastaa vuosittain noin 50-80 prosentista liikevaihdosta. Rakennusmittausten tilaamisesta asiakkaan taholta vastaa työmaan toimihenkilöstö, yleensä työnjohtaja. Mittauksien tarve asiakkaalle syntyy rakennettavien rakennusosien toleranssivaatimuksista, joita rakennushankkeen tilaaja vaihtelevassa määrin vaatii. Kuvassa 17 on esitetty kohdeyrityksen suurimpien asiakasyritysten osuus kohdeyrityksen kokonaismyynnistä.



**Kuva 17.** Suurimpien asiakasyritysten osuus kohdeyrityksen kokonaismyynnistä vuosina 2013-2015.

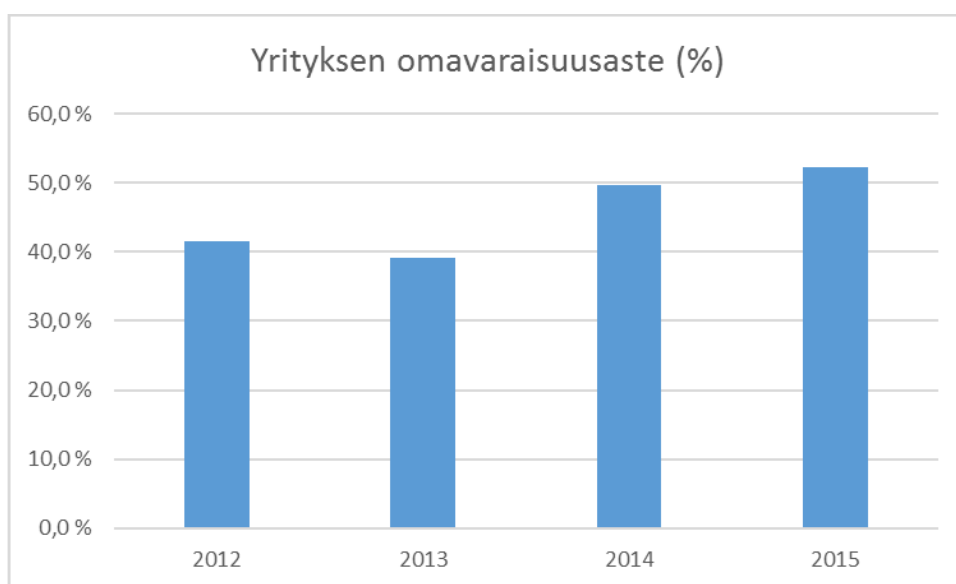
Vertailun vuoksi alla esitetään (kuva 18) esitetään suurimpien asiakasyritysten liikevaihdon muutos keskenään suhteutettuna. Asiakasyritysten osuuden vaihtelu kohdeyrityksen kokonaismyynnistä korreloi osittain asiakasyritysten oman liikevaihdon muutoksen kanssa. Tämä ei kuitenkaan kata kaikkia syitä kokonaismyynnin osuuksien vaihtelulle. Siihen vaikuttivat myös kohdeyrityksen oma kokonaismyynti ja rakennusalan projekti-mainen luonne. Rakennusmittaukset ajoittuvat yleensä rakennushankkeessa rakentamisen alkupäähän ja ne eivät kestä läpi koko hankkeen. Rakennushankkeet kestävät koosta ja vaatimuksista riippuen kuukausista useisiin vuosiin.



**Kuva 18.** Muutokset seitsemän suurimman asiakasyrityksen liikevaihdossa keskenään suhteutettuna vuosina 2013-2015.

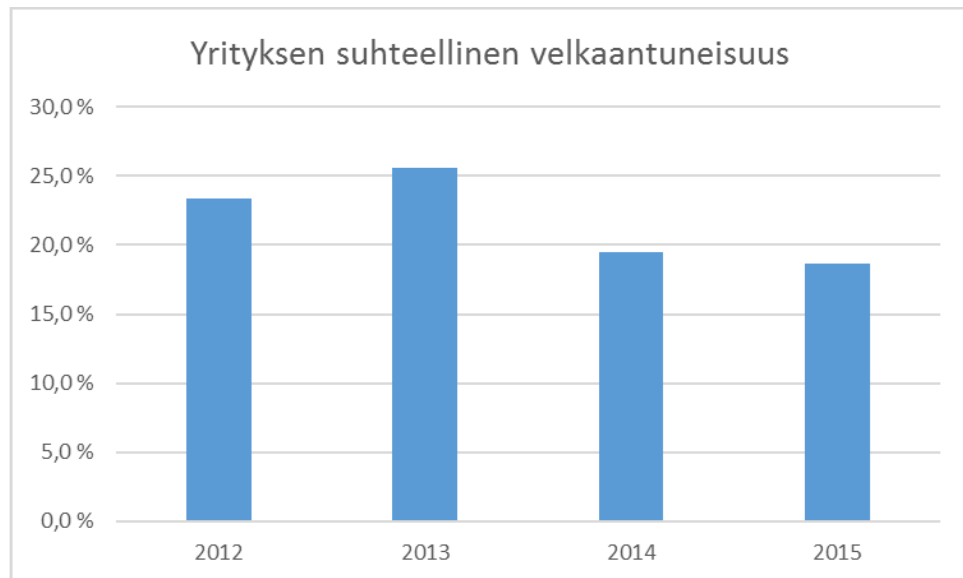
### 3.3.2 Kohdeyrityksen tunnusluvut

Yrityksen rahoitusrakennetta kuvaa ensisijaisesti yrityksen omavaraisuusaste. Omavaraisuusasteprosentti ilmaisee oman pääoman ja taseen loppusumman suhteen. (Yritystutkimus ry 2011) Kuvassa 19 esitetään kohdeyrityksen omavaraisuusasteen kehitys vuosina 2012-2015.



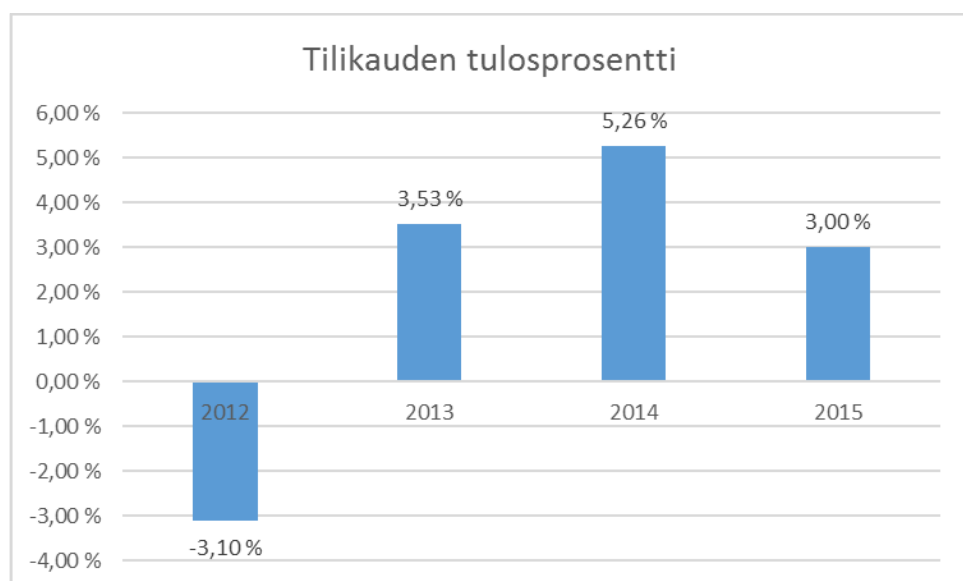
**Kuva 19.** Yrityksen omavaraisuusasteen kehitys vuosina 2012-2015

Kohdeyrityksen suhteellinen velkaantuneisuus on viime vuosina laskenut. Suhteellinen velkaantuneisuus oli suurimmillaan yli 25 prosenttia vuonna 2013. Velkaantuneisuus lähti kuitenkin tämän jälkeen laskuun ja se oli jo alle 20 prosenttia vuonna 2015. Kuvassa 20 on esitetty kaavio kohdeyrityksen suhteellisen velkaantuneisuuden kehityksestä vuosina 2012-2015.



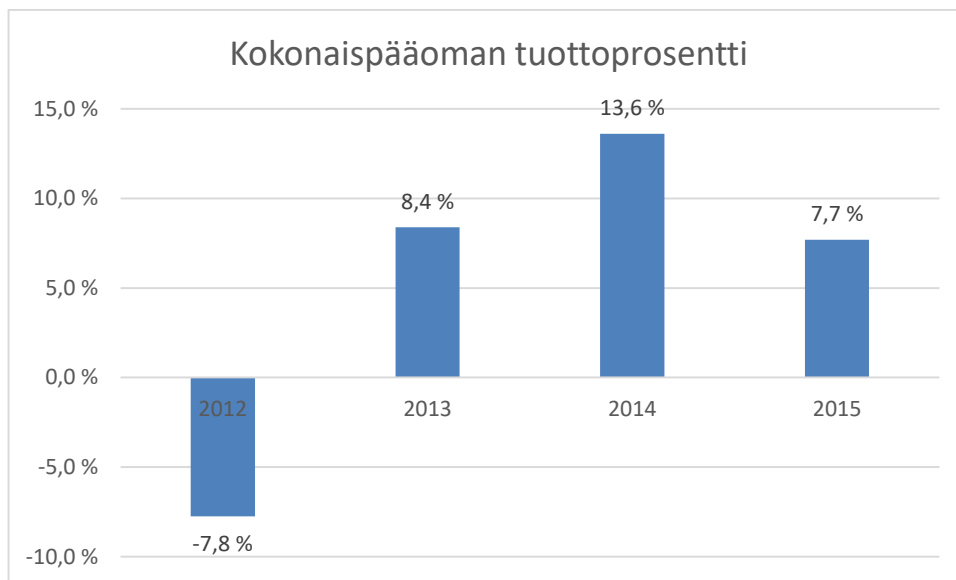
**Kuva 20.** Kohdeyrityksen suhteellisen velkaantumisen kehitys vuosina 2012-2015.

Yrityksen tilikauden tulosprosentti kertoo, kuinka paljon yrityksellä on jäljellä liiketoiminnan tuotoista ennen rahoituseriä ja veroja. Tällä tunnusluvulla voidaan seurata yksittäisen yrityksen kehitystä. (Yritystutkimus ry 2011) Kohdeyrityksen tilikauden tulosprosentti on pysynyt viime vuosina pääsääntöisesti positiivisena. Kuvassa 21 on esitetty kohdeyrityksen tilikauden tulosprosentin kehitys vuosina 2012-2015.



**Kuva 21.** Kohdeyrityksen tilikauden tulosprosentin kehitys vuosina 2012-2015.

Kohdeyrityksen kokonaispääoman tuottoprosentti viimeisten neljän vuoden aikana ollut kerran negatiivinen. Muutoin kokonaispääoman tuottoprosentti on ollut positiivinen, 7-14 prosentin luokkaa. Kuvassa 22 on esitetty kohdeyrityksen kokonaispääoman tuotto-prosentin kehitys vuosina 2012-2015.



**Kuva 22.** Kohdeyrityksen kokonaispääoman tuottoprosentin kehitys vuosina 2012-2015

### 3.3.3 Kohdeyrityksen nykytilan ja teknisen konsultoinnin toimialan nykytilan vertailu

Kohdeyrityksen analysoinnin tuloksia verrataan tässä teknisen toimialan muihin toimijoihin. Teknisellä toimialalla tarkoitetaan erilaisia tutkimus-, suunnittelu- ja konsultointipalveluita, joiden työllistäjiä ovat muun muassa teollisuus, rakentaminen ja energia-ala. Toimialaluokitus 2008:n mukaan tekninen konsultointi koostuu toimialaluokasta 71, johon kuuluu kaksi pääalaluokkaa; arkkitehti- ja insinööripalvelut sekä tekninen testaus ja analysointi. (TEM 2015a) Kohdeyrityksen tähänastinen toimiala kuuluu insinööripalveluiden ja niihin liittyvän teknisen konsultoinnin luokkaan.

Olemassa olevalla suunnittelu- tai konsultointiyrityksellä on oletettavasti jonkin verran resursseja ja osaamista käytettävissään. Markkina-alueiltaan yritykselle on muodostunut sidosverkostoa asiakkaista, toimittajista ja muista sidosryhmistä. Strategista bisnesaluetta muodostaessa on otettava huomioon tämän tyyppiset asiat, jotka mahdollisesti tukevat uutta toimialaa. Suunnittelu- tai konsultointiyrityksen toiminta liittyy vahvasti osaamiseen ja asiakkaan tarpeisiin. Nämä yritykset tuottavat ns. osaamisintensiivisiä liike-elämänpalveluja (engl. knowledge-intensive business services, KIBS) ja niiden myymät tuotteet ovat yrityksen osaamista tai osaamisen tuotos. (Toimialaraportti 2015)

Tarvelähtöinen jaottelu on keskeisimpiä näkökulmia liiketoiminnan tarkastelussa. Suunnittelu- tai konsultointiyrityksen asiakas on usein monialainen yritys tai organisaatio. (Toimialaraportti 2015)

Insinööripalveluja tarjoavien yritysten tilikauden tulosprosentti on viime vuosina laskenut yleisen taloustilanteen myötä, mutta se on silti pysynyt yli 10 prosentissa. Vuosien 2012-2014 tilikauden tulosprosentit on esitetty taulukossa 2. (TEM 2015a) Kohdeyrityksen tilikauden tulosprosentti on pysynyt pääsääntöisesti positiivisena, mutta se on koko toimialan mediaaneihin verrattuna 3-5 prosenttia alhaisemmalla tasolla.

**Taulukko 2.** Tilikauden tulosprosentin mediaanien kehitys teknisen konsultoinnin toimialalla vuosina 2012–2014 (TEM 2015a)

Tilikauden tulos-%	2012	2013	2014 *	Muutos 2012-2014 % -yks.
<b>Kaikki toimialat</b>	<b>11,8</b>	<b>9,4</b>	<b>9</b>	<b>-2,8</b>
<b>Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta</b>	<b>16</b>	<b>12,8</b>	<b>12,6</b>	<b>-3,4</b>
Arkkitehti- ja insinööripalvelut; tekninen testaus ja analysointi	13	10,3	10,1	-2,9
Arkkitehti- ja insinööripalvelut ja niihin liittyvä tekninen konsultointi	13,1	10,4	10,2	-2,9
Tekninen testaus ja analysointi	12,1	8,9	9,2	-2,9

Teknisen konsultoinnin toimialalla toimivan yrityksen taloudellinen tilanne on hyvä, jos omavaraisuus on 35-50 prosenttia. Taulukossa 3 on esitetty kotimaan markkinoilla toimivien suunnittelu- ja konsultointiyritysten omavaraisuusaste prosenttien mediaaneja (TEM 2015a). Kohdeyrityksen omavaraisuusprosentti viime vuosina on ollut noin 40–50 prosenttia, joten yrityksen vakavaraisuus on hyvää luokkaa.

**Taulukko 3.** Tilikauden omavaraisuusprosentin mediaanien kehitys teknisen konsultoinnin toimialalla vuosina 2012–2014 (TEM 2015a)

Omavaraisuusaste-%	2012	2013	2014 *	Muutos 2012-2014 % -yks.
<b>Kaikki toimialat</b>	<b>45</b>	<b>54,2</b>	<b>50</b>	<b>5,0</b>
<b>Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta</b>	<b>57,6</b>	<b>62,7</b>	<b>60,6</b>	<b>3,0</b>
Arkkitehti- ja insinööripalvelut; tekninen testaus ja analysointi	60,6	63,8	63,2	2,6
Arkkitehti- ja insinööripalvelut ja niihin liittyvä tekninen konsultointi	60,9	64	63,3	2,4
Tekninen testaus ja analysointi	53,9	58,3	60,4	6,5



Pääoman käytön tehokkuutta kuvataan kokonaispääoman tuotto prosentilla. Se kuvastaa yrityksen taloudellista tilaa ja mittaa yrityksen juoksevaan toimintaan sitoutuvan rahoituksen suuruutta. Teknillisen konsultoinnin toimialalla kokonaispääoman tuotto prosentti on ollut alle 3 prosenttia viime vuosina. Hyväksi tuotto prosentiksi lasketaan yli 10 prosenttia ja tyydyttäväksi 5-10 prosenttia. Toimialan mediaani oli alle 3 prosenttia eli heikkoa luokkaa vuonna 2014. Taulukossa 4 on esitetty teknisen konsultoinnin toimialan yritysten kokonaispääoman tuotto prosentteja viime vuosilta. (TEM 2015a) Kohdeyrityksen kokonaispääoman tuotto prosentti sijoittuu koko toimialaa paremmaksi sen ollessa hetkittäin jopa yli 10 prosenttia.

**Taulukko 4.** Tilikauden käyttöpääoman mediaanien kehitys teknisen konsultoinnin toimialalla vuosina 2012–2014 (TEM 2015a)

Kokonaispääoman tuotto-%	2012	2013	2014 *	Muutos 2012-2014 % -yks.
<b>Kaikki toimialat</b>	<b>2,9</b>	<b>1,1</b>	<b>2,5</b>	<b>-0,4</b>
<b>Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta</b>	<b>4,2</b>	<b>2,2</b>	<b>3</b>	<b>-1,2</b>
Arkkitehti- ja insinööripalvelut; tekninen testaus ja analysointi	4,2	2	3,2	-1,0
Arkkitehti- ja insinööripalvelut ja niihin liittyvä tekninen konsultointi	3,8	1,7	2,9	-0,9
Tekninen testaus ja analysointi	9,9	7,3	7,8	-2,1

\* ennakkotieto

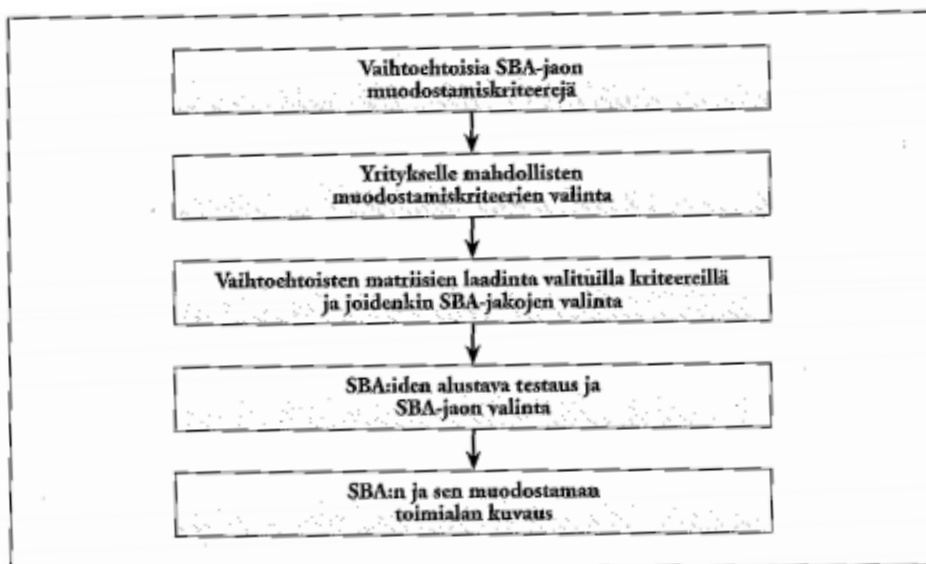
Suhteellinen velkaantuneisuus teknisen konsultoinnin toimialallakin saattaa muodostua ongelmaksi yritykselle, jos velkaantuneisuus päästetään kasvamaan liian suureksi. Syynä ylivelkaantuneisuuden on heikko rahoitusrakenne, tilaajan maksuvaikeudet tai esimerkiksi liian riskialttiit investoinnit. Selkeää ylärajaa ylivelkaantumiselle ei ole, koska se riippuu niin paljon yrityksen omakohtaisesta tilanteesta tai rahoitusstrategiasta. (TEM 2015a) Kohdeyrityksen velkaantuneisuuden voidaan arvioida olevan hyvän, sillä pääsääntöisesti sillä on ollut enemmän omaa pääomaa kuin vierasta pääomaa.

### 3.4 Kohdeyrityksen kehittäminen SBA-ajattelulla

#### 3.4.1 Kohdeyrityksen strategisten bisnesalueiden muodostus

Kohdeyrityksen strategisten bisnesalueiden muodostamisessa kehitysryhmä noudatti Kamenskyn (2012) SBA-ajattelua ja määrittämisprosessia. Kehitysryhmä otti huomioon kohdeyrityksen nykyisten toimialojen lisäksi yhden potentiaalisen uuden liiketoiminnan SBA:iden muodostamisessa. Uusi liiketoiminta oli maaperätutkimukset- ja suunnittelu. Määrittämisprosessi on kuvattu alla kuvassa 23. Edelleen vaihtoehtoisia SBA-muodostamiskriteerejä on esitetty alakappaleessa 2.2.1 kuvassa 4. Ensimmäisenä tarkasteltiin vaihtoehtoisia SBA:iden muodostamiskriteereitä ja näiden pohjalta pohdittiin, mitkä kriteerit

toimisivat kohdeyrityksen tapauksessa ja täyttäisivät luvussa 2 esitetyt hyvän SBA-jaon muodostamiskriteerit. Potentiaalisesti toimivilla SBA-jaoilla muodostettiin ja vertailtiin esimerkkialueita sekä testattiin näitä ja kehitysryhmä valitsi kohdeyritykseen sopivimman. Tälle SBA:lle kohdeyritys muodostaisi alimman tason strategiansa ja rakentaisi sen varaan ylemmän tason strategiat.



*Kuva 23. Strategisten bisnesalueiden ja toimialojen määrittämisprosessi (Kamensky 2012)*

### 3.4.2 Kohdeyritykselle vaihtoehtoisia SBA-jaon muodostamiskriteerejä

Kun suunnittelu- ja konsultointiala on huomattavan osaamisintensiiivistä, ensimmäisen SBA-jaon muodostamiskriteeriksi valittiin luonnollisesti osaamislähtöisyys. Kohdeyrityksen nykyisillä toimialoilla tämä tarkoittaisi neljää strategista bisnesaluetta. Yrityksen henkilöstön osaaminen liittyy tällä hetkellä talonrakennus-, maanrakennus- ja tarkemittausten ydinosaamiseen sekä laserkeilauksen osaamiseen. Talon- ja maanrakentamisen mittauksien osaamiset ovat todella lähellä toisiaan, sillä käytössä ovat saman tyyppiset kalustot ja ohjelmistot. Näitä ei kuitenkaan voida laskea samaan osaamisalueeseen, koska mittaukset vaativat kunkin puolen rakentamistavan ja projektien luonteen tuntemista. Tarkemittausten osaamisalue liittyy niin ikään projektien luonteen tuntemiseen mittaustekniikan ja -kaluston säilyessä samana. Jos maaperätutkimukset otettaisiin huomioon, niin kohdeyrityksen toimialoihin tulisi lisätä yksi osaamislähtöinen SBA-alue.

Asiakaslähtöisyyden puolesta kohdeyrityksellä on kolme strategista bisnesaluetta. Talon- ja maanrakennusmittauksen asiakkaat ovat samat eli rakennusliikkeet ja niiden eri portaittainen henkilöstö sekä rakennushankkeeseen ryhtyvät osapuolet. Tarkemittausten ja laserkeilausten tilaajakunta muodostuu kiinteistönpidon asiakassektorista, tosin näiden toi-

mialojen tuotteet palvelevat yleensä korjausrakentamisen suunnittelijoita. Maaperätutkimukset lisääisivät palvelumahdollisuuksia rakennusliikkeille ja rakennushankkeisiin ryhtyville osapuolille.

Resurssilähtöisyyden perusteella kohdeyrityksen toiminta voitaisiin jakaa neljään eri SBA:han. Nämä muodostuisivat kahdesta fyysisestä resurssista eli kalustojen tuomista resurssiriippuvuuksista laserkeilauksessa ja takymetrimittauksissa sekä näiden mittaus- ja keilausaineiston käsittelyn henkisistä resursseista. Maaperätutkimusten mukaan ottaminen jatkaisi samaa linjaa ja SBA:ita tulisi kaksi lisää, yksi fyysinen ja yksi henkinen. Fyysinen resurssi liittyisi maaperätutkimuskalustoon ja henkinen resurssi tulosten käsittelyyn.

Verkostolähtöinen SBA-jako loisi kohdeyritykselle noin kahdeksan eri SBA:ta. Tämän perustana ovat yrityksen nykytila-analyysin tulokset. Tuloksista selvisi, että seitsemän pääasiakasyritystä muodostavat vuosittain noin 80 prosenttia kohdeyrityksen liikevaihdosta. Liikevaihdon jakautuminen esitettiin kuvassa 13. Näille asiakasyrityksille olisi siis perustellut syyt muodostaa oma strateginen bisnesalue, ja lisäksi yksi alue muille asiakasyrityksille.

On mielenkiintoista todeta, että tarvelähtöisyyden kannalta kohdeyrityksellä on mittaus- tekniikan asiantuntijayrityksenä vain yksi bisnesalue eli se toimittaa asiakkailleen luotettavaa ja tarkkaa tietoa näiden rakennuttamista tai olemassa olevista rakennuksista. Tulevaisuudessa nämä tarpeet saattavat tulla entistä tärkeämmiksi rakentamisen kehittyessä ja mittaustarkkuusvaatimusten noustessa. Maaperätutkimusten huomioon ottaminen ei toisi asiakkailta eriävää tarvetta. Asiakkaan tarkoituksena on edelleen ostaa tietoa yritykseltä. Tässä tapauksessa ostettava tieto on muun muassa pohjasuhteisiin ja maaperän laatuun liittyvää tietoa. Asiakkaan toimintaan lisäarvoa nämä osa-alueet tuovat kustannusten säästössä ja laadun parantamisessa. Taulukkoon 5 on koottu tässä kappaleessa esitetyt SBA-jaot ja niiden sisällöt.

*Taulukko 5. Kehitysryhmän muodostamat vaihtoehtoiset SBA-jaot kohdeyrityksen näkökulmasta*

**OSAAMISLÄHTÖINEN  
SBA-JAKO**

<b>SBA I</b>	Talonrakennusmittaukset
<b>SBA II</b>	Maanrakennusmittaukset
<b>SBA III</b>	Tarkemittaukset
<b>SBA IV</b>	Laserkeilaus
<b>(SBA V)</b>	Maaperätutkimukset

**RESURSSILÄHTÖINEN  
SBA-JAKO**

<b>SBA I</b>	Takymetrillä suoritettavat mittaukset (fyysinen resurssi)
<b>SBA II</b>	Laserkeilauksella suoritettavat mittaukset (fyysinen resurssi)
<b>SBA III</b>	Tarkeaineiston käsittely (henkinen resurssi)
<b>SBA IV</b>	Laserkeilausaineiston käsittely (henkinen resurssi)
<b>(SBA V)</b>	Maaperätutkimusten suorittaminen (fyysinen resurssi)
<b>(SBA VI)</b>	Maaperätutkimusaineiston käsittely (henkinen resurssi)

**ASIAKASLÄHTÖINEN  
SBA-JAKO**

<b>SBA I</b>	Mittaukset, keilaukset ja maaperätutkimukset rakennusliikelle
<b>SBA II</b>	Mittaukset, keilaukset ja maaperätutkimukset rakennushankkeisiin ryhtyville osapuolille
<b>SBA III</b>	Mittaukset ja keilaukset kiinteistönpidon asiakas sektorille

**VERKOSTOLÄHTÖINEN  
SBA-JAKO**

<b>SBA I</b>	Palvelut asiakasyritys A:lle
<b>SBA II</b>	Palvelut asiakasyritys B:lle
<b>SBA III</b>	Palvelut asiakasyritys C:lle
<b>SBA IV</b>	Palvelut asiakasyritys D:lle
<b>SBA V</b>	Palvelut asiakasyritys E:lle
<b>SBA VI</b>	Palvelut asiakasyritys F:lle
<b>SBA VII</b>	Palvelut asiakasyritys G:lle
<b>SBA VIII</b>	Palvelut muille asiakasyrityksille

### 3.4.3 SBA-jakojen vertailu ja valinta

Erilaisten strategisten SBA-jakojen muodostamisen jälkeen kehitysryhmä vertasi näitä jakoja ja muodosti lopullisen bisnesalueen kohdeyrityksen kehittämistä varten. Kaikista SBA-jaoista löytyi jotain positiivista ja jokainen joka antoi oma tavallaan vähän lisää strategiseen ajatteluun. Mutta esimerkiksi verkostolähtöinen jaottelu miellettiin liian yksitoikkoiseksi ja ajateltiin, että se ei tue kohdeyrityksen kehitystä pitkällä aikatahtäimellä tarpeeksi hyvin. Verkostolähtöisessä jaottelussa on kuitenkin paljon hyvääkin, sillä se auttaisi esimerkiksi luomaan strategian asiakasyritykselle tarkoitetulle palvelukokonaisuudelle.

Resurssilähtöinen SBA-jako nähtiin liian suppeana toimimaan koko kohdeyrityksen strategiana. Tällä jaolla olisi kuitenkin käyttöä aikataulusuunnitteluun ja riskien hallintaan. Asiakaslähtöinen SBA-jako oli melko suppea kohdeyrityksen toimialan ollessa business-to-business -tyyppistä toimintaa lähes kokonaisvaltaisesti. Rakennusliikkeiden asiakassegmentti olisi todella suuri ja tämä bisnesalue veisi valtavasti fokusta muilta alueilta. Ja silti yrityksen kehittämisen kannalta muutkin SBA:t olisivat tärkeitä.

Osaamislähtöinen SBA-jako sopii suunnittelu- ja konsultointiyritykselle tässäkin tapauksessa. Osa-alueet ovat selkeästi esillä ja eri toimialueen osaamisille luotaisiin oma strategia, joka kannattelisi kohdeyrityksen muuta strategista ajattelua. Kehitysryhmä näki, että tämä SBA-jako otettaisiin ainakin osaksi lopullista SBA:iden muodostusta.

Lopulliseksi jaoksi haluttiin osaamislähtöinen SBA-jako unohtamatta verkostoinnin tärkeyttä. Kaikki nykyisen osaamislähtöisyyden perusteella muodostetut alueet sisällytettiin lopulliseen SBA-jakoon. Lisädraivereina lisättiin verkostolähtöisyyden pohjalta kehittämismahdollisuutena muodostaa palvelukokonaisuuksia yhdelle tai useammalle isolle asiakasyritykselle. Näihin palvelukokonaisuuksiin voitaisiin sisällyttää asiakasyrityksen tilaaman osaamisen lisäksi uusia osaamispalveluja. Taulukossa 6 on esitetty kehitysryhmän määrittämä lopullinen SBA-jako kohdeyritykselle.

**Taulukko 6.** Kehitysryhmän muodostama lopullinen SBA-jako kohdeyrityksen kehittämistä varten

**OSAAMISLÄHTÖINEN SBA-JAKO LISÄDRAIVERINA VERKOSTOLÄHTÖISYYS**

<b>SBA I</b>	Talonrakennusmittaukset
<b>SBA II</b>	Maanrakennusmittaukset
<b>SBA III</b>	Tarkemittaukset
<b>SBA IV</b>	Laserkeilaus
<b>SBA V</b>	Palvelukokonaisuus asiakasyritys A:lle
<b>SBA VI</b>	Palvelukokonaisuus asiakasyritys B:lle

### 3.5 Strateginen ajattelu kohdeyrityksessä

Strategisen ajattelun kohdeyritykseen tuomisen tarkoituksena oli nousta yksi askel ylöspäin strategiatyöskentelyssä SBA-ajatteluun verrattuna. Kun strategiset bisnesalueet muodostavat strategiatyön alimman tason, kohdeyrityksen kehitysryhmässä haluttiin viitekehys, joka olisi SBA-ajattelua syvällisempi. Strategisen ajattelun viitekehys esiteltiin kappaleessa 2.2. (Kamensky 2012, Santalainen 2009)

Strategista ajattelua päätettiin lähestyä viitekehyksen esittelemän ”näkemisen” kautta. Kehitysryhmä aloitti katsomalla kuuteen eri suuntaan; eteenpäin, taaksepäin, ylhäältä alaspäin, alhaalta ylöspäin ja sivusuuntiin. Sovellusalueeksi valittiin edellisen viitekehyksen antama pohja strategisina bisnesalueina. Visiointi ja näkeminen tapahtuisi näillä kuudella strategisella bisnesalueella, jotka kehitysryhmä muodosti kappaleessa 3.4.2.

Eteenpäin katsottaessa bisnesalueiden tulevaisuudelle tarvittiin kehitysryhmältä abstraktia ajattelua. Kotimaassa vallitsevien trendien perusteella kehitysryhmä havaitsi, että digitalisaatio tulee muuttamaan kohdeyrityksen toimialaa ylitse muiden. Tiedon valtava lisääntyminen ja massakäsittely saattavat olla merkittävässä roolissa tietointensiivisellä suunnittelu- ja konsultointialalla. Tämä tulisi ottaa huomioon mahdollisuutena SBA:iden tulevaisuutta tarkasteltaessa.

Talonrakennusmittausten tulevaisuus näyttää riippuvan mittauslaitteiden kehityksestä ja laatuvaatimusten tiukentumisesta. Tilaajien laatuvaatimukset ajavat rakennusliikkeitä nostamaan laatutasoaan sellaiseksi, että mittauskonsultin käyttö on välttämätöntä. Mit-

taustekniikan tuoteteollisuus kehittyy aina vain tehokkaammaksi ja mahdollistaa kustannustehokkaan mittaamisen työmaalla. Sama pätee maanrakennusmittauksiin, joihin tiedon määrän lisääntyminen mahdollistaa erilaisia sovelluksia ja toimintatapoja.

Taaksepäin strategisilla bisnesalueilla katsottaessa kehitysryhmä näki alueen kehittymisen. Kehittyminen on voinut olla riippuvainen ympäristöstä tulevista tai yrityksen sisäisistä tekijöistä. Jokaiselta alueelta on muodostunut yritykselle hiljaista tietoa ja kokemusta. Tätä kokemusta on hyvä käyttää alueen kehittämiseen ja kasvun organisointiin. Ylhäältä alaspäin katsottaessa pienyritys siirtyy nopeasti käytännön tasolle. Kuitenkin on säilytettävä jonkinlainen bisnesalueen taso, että voidaan kehittää abstrakti strategia, joka ei ole sidottu liikaa käytäntöön. Käytännön tasoakin on tarkasteltava ja pienyrityksessä tämä tarkoittaakin yleensä jopa ylimmän johdon arkipäivää.

### **3.5.1 Kilpailijatuntemusanalyysin johtopäätökset kehitysryhmässä**

Kilpailijatuntemusanalyysin perustiedoista tehtiin johtopäätöksiä kohdeyrityksen kehittämisen tarpeista suhteessa muihin kilpailijoihin. Kohdeyrityksen ja ydinkilpailijoiden liikevaihtojen todettiin olleen samassa vaihteluvälissä. Tämä viittaa siihen, että noin miljoonan euron vuosittainen liikevaihto mittausalun yritykselle on sopusuhtainen liiketoiminnan tehokkaaseen pyörittämiseen ilman, että hallintokulut alkavat kasvaa voimakkaammin. Liikevaihdon kehitys on ydinkilpailijoilla ollut jopa todella voimakasta. Kohdeyrityksellä tämä on ollut hieman maltillisempaa. Tämä voitaisiin selittää sillä, että kohdeyrityksellä ei ole ollut suurempia laite- tai muitakaan investointeja, mikä olisi liikevaihtoa äkillisesti nostattanut. Kilpailijoilla tosin on saattanut olla esimerkiksi kairausvauvuinvestointeja, joiden vuosittaiset rahoituskustannukset ovat saattaneet nousta kymmeneen tuhansiin euroihin.

Liikevoittotavoitteet näyttäisivät olevan toimialan yrityksillä noin 5-10 prosenttia liikevaihdosta. Muutama ydinkilpailijayritys on onnistunut kasvattamaan liikevaihtoaan voimakkaasti ja silti säilyttämään hyvän kannattavuuden. Kohdeyrityksen ja kilpailijoiden henkilöstöjen määrät ovat kasvaneet liikevaihtojen kasvun suhteessa. Omavaraisuusaste näyttäisi kohdeyrityksellä olevan korkeampi kuin kilpailijoilla yleisesti. Korkea omavaraisuusaste pitää yrityksen talouden vakaana, mutta kehitysryhmä näki liian korkean omavaraisuusasteen ylläpitämisen aiheuttomana. Jos toimialan ympäristö ei aseta itsessään yrityksen tulevaisuudelle taloudellista epävarmuutta, voitaisiin omavaraisuusastetta laskea tulevaisuudessa nykyisten tai uuden liiketoiminnan kehittämisen kustannuksella. Kilpailijoiden omavaraisuusasteet ovat olleet 10–30 prosentin luokkaa. Näiden perusteella voidaan päätellä kilpailijoiden investointien suuruusluokkia ja niiden rahoitusrakenteita.

### **3.5.2 Strategiatimantin soveltaminen kohdeyrityksessä**

Kehitysryhmä sovelsi myös Santalaisen ja Baligan (2015) strategiatimanttia osana kohdeyrityksessä toteutettua toimintatutkimusta. Kilpailuareena määritettiin osana markkinaympäristön analysointia. Kohdeyrityksen kehittämisen kulkuvälineenä on toiminut tämän tutkimuksen toteutus. Kohdeyrityksen kasvuhaluus on selkeä askel kehittymisen suuntaan nykyisillä ja mahdollisilla uusilla liiketoiminta-alueilla.

Kehittämisen kulkuvälineet määrittävät yrityksen tavan edetä kohti tavoitteitaan aiemmin määritellyllä kilpailun areenalla. Kohdeyritys on jo tämän tutkimuksen teettämisellä valinnut yhden kehittämistavan. Yrityksen kasvuhaluus on selkeä askel kehittymisen suuntaan. Kohdeyritys pyrkii kehittämään sisäisesti nykyisillä liiketoiminta-alueilla ja tarkastelemalla uusia liiketoimintamahdollisuuksia.



## 4. JOHTOPÄÄTÖKSET

### 4.1 Periaatteita pienten suunnittelu- ja konsultointiyritysten kehittämiseen kotimaan rakennusmarkkinoilla

Periaatteita pienten suunnittelu- ja konsultointiyritysten kehittämiseen kotimaan rakennusmarkkinoilla muodostettiin tässä tutkimuksessa käytetyn kahden viitekehysten sekä toimintatutkimukseen sisältyneiden markkina- ja yritysanalyysien tulosten perusteella. Ensimmäinen viitekehys on strateginen bisnesalue -ajattelu (Kamensky 2012), joka on alimman strategisen suunnittelu taso. Toinen viitekehys on strategisen ajatteluun perustuva strategiatimantin viitekehys (Santalainen & Baliga 2015).

#### 4.1.1 Periaatteiden määrittäminen strategisten bisnesalueiden jaolla

Strategisten bisnesalueiden muodostamat periaatteet alkavat liiketoimintojen selkeyttämisellä. Tässä vaiheessa yrityksen täytyy suorittaa sisäinen analysointi ja huomata, millä liiketoimialoilla se selkeästi on ja millä taas ei. Liiketoiminnot jaotellaan yrityksen parhaaksi näkemällä muodostamiskriteerillä. Johdon ohella yrityksen avainhenkilöiden tulisi osallistua tähän vaiheeseen. Näin saadaan strategisille bisnesalueille yhteinen pohja, jota jokainen yrityksen operatiiviseen johtoon kuuluva noudattaa.

Strategisen bisnesalueen kehittämistä jatketaan rakennusmarkkinoiden muuttuessa ja suhdanteiden muutoksiin reagoidaan joustavasti. Pienyritykselle ensisijainen vahvuus on muuttumiskyky, joten tämä voisi olla yksi kehittämistavan perusajatuksista. Rakennusalan suhdanteiden muuttuessa yritys voi lisätä ja vähentää resursseja tietyillä strategisilla bisnesalueilla. Suhdanteiden salliessa yritys voisi luoda kokonaan uuden strategisen bisnesalueen. Potentiaalisia bisnesalueita on hyvä kartoittaa ja laatia kehitysstrategia niiden varalta. Oikealla SBA-jaolla voidaan myös nähdä eri asiakassegmenttien kasvu ja pieneneminen.

Suunnittelu- ja konsultointiyritysten toimialaa SBA-ajattelu tukee antamalla työkalut omien toimialojen yhdistämiseen tehokkaammaksi palvelumalliksi ja antamalla ideoita siitä, mitkä uudet toiminnot voisivat parantaa nykyisten toimialojen houkuttelevuutta asiakassegmenttien silmin. Pääsääntönä yrityksen tulee noudattaa myös liiketalouden perusajatusta, jonka mukaan kannattamatonta liiketoimintaa ei jatketa. Tappiolliset strategiset bisnesalueet tulee jättää pois tai uudistaa kannattaviksi.

### 4.1.2 Periaatteiden määrittäminen strategiatimantin jaolla

Strategiatimantin jaottelun mukaan yrityksen kehittäminen alkaa toiminnan pelikentän määrittämisellä. Tämä on hyvin lähellä strategisten bisnesalueiden ajatusmallia, jossa myös toimiala selkeytetään omiksi alueiksi. Yritys päättää alkaako se toimia ”punaisilla merillä”, jossa kilpailu on jo olemassa ja mahdollisesti hyvinkin voimakasta, vai lähtee se etsimään ”sinistä merta”, jossa se luo kokonaan uutta ja innovoi omia ratkaisuja. (Kim & Mauborgne 2014) Suunnittelu- ja konsultointialalla potentiaalisia uusia toimintatapoja luovat teknologian kehitys, asiakassegmenttien vaatimukset ja kilpailu tehokkuudesta. Yritys on vahvoilla uusien toimialojen luomisessa, kun se pystyy yhdistämään teknologian kehityksen omaan innovointiprosessiin.

Kilpailu- ja asiakasedun määrittäminen suunnittelu- ja konsultointiyritykselle lähtee rakennus- alalla asiakkaan laadullisista ja aikataulullisista vaatimuksista. Yritys voi kehittää kilpailuetuaan määrittämällä lisäarvomuuttujia, joita kasvattamalla se voi lisätä asiakkaalle tuottamaansa arvoa. Pienellä yrityksellä voi syntyä suurikin kilpailuetu toimialojen isoihin yrityksiin nähden esimerkiksi luomalla asiakaskohtaisesti räätälöidyn palvelukokonaisuuden.

Ansaintalogiikan ja taloudellisen mallin selkeyttäminen pienelle yritykselle ei ole usein vaikeaa. Yrityksen johto elää lähellä yrityksen päivittäistä toimintaa ja pystyy näkemään meno- ja tuloerät konkreettisesti. Silti ”laatikon ulkopuolista” ajattelua kannattaa harjoittaa ja käydä läpi yrityksen kustannuserät. Näistä voi uusilla aspekteilla löytyä isojakin säästöjä tai muunlaista taloudellista järkeistämistä.

Kehittämisen kulkuvälineiden valinnoilla yritys siirtää strategiset päätöksensä käytännön tasolle. Pienen yrityksen periaatteena on valita sellaiset ratkaisut, jotka eivät vaaranna yrityksen tulevaisuutta liikaa. Liian suuri investointi tai riskialtis rahoitusmalli voi viedä yrityksen talouden sellaiseen tilaan, josta se ei kykene nousemaan. Kärsivällisyys on tarpeen, mutta harkittuihin tilaisuuksiin tulee tarttua.

Priorisointiin ja strategisten siirtojen vaiheistukseen pieni suunnittelu- ja konsultointiyritys voi keskittyä lyhyelläkin ajanjaksolla. Pitkän tähtäimen suunnitelma on luonnollisesti olemassa, mutta lyhyen tähtäimen priorisoinnit voivat muuttua hyvinkin nopeasti.

Nämä edellä mainitut strategialinjaukset muodostavat yrityksen strategiatimantin, jota kehitettäessä yritys hioo visiotaan ja strategisia tavoitteitaan. Suomen rakennusmarkkinoilla visio mukautuu yleensä suhdannevaihteluiden, poliittisten päätösten ja jopa ilmasto-olosuhteiden vaikutuksesta.

## 4.2 Tutkimuksen toteutuksen arviointi

Tutkimuksen päätavoitteena oli laatia periaatteet, joilla voidaan kehittää pieniä suomalaisia rakennusalan suunnittelu- ja konsultointiyrityksiä. Tätä päätavoitetta tuettiin kolmella alatavoitteella, yrityksen kehittämiseen sopivien, kirjallisuudesta löytyvien, viitekehysten kuvaaminen, yrityksen kehittämistä tukevan markkina-analyysi suorittaminen ja yrityksen kehittämisen haasteiden tunnistaminen.

Toimintatutkimuksen markkina-analyysi ja kehitysryhmän työskentelystä tässä raportoidut tulokset muodostivat synteesin, joka tuki päätavoitteen mukaisten periaatteiden laatimista. Alatavoitteiden tulokset raportoitiin luvuissa 3 ja 4. Päätavoitteen tulokset on raportoitu edellä kappaleessa 4.1. Periaatteet on raportoitu ideatasolla yleistäen Suomessa toimivien pienten suunnittelu- ja konsultointiyritysten joukkoon. Karkeat periaatteet on muodostettu vastaten valittua kontekstia.

Tutkimuksen tekijän rooleina olivat tässä tutkimuksessa kirjallisuustutkimuksen suorittaminen ja toimintatutkijana toimiminen yhdestä kohdeyrityksen organisaation osasta käsin. Organisaatiota tarkkailtiin ja tieteellisiä menetelmiä sovellettiin sekä samalla näin vaikutettiin organisaation kehitykseen ja tutkimuksen tuloksiin. Toimintatutkijan rooli oli itsenäistä tutkimuksen raportoinnin osalta. Yhteisissä kokouksissa hän esitteli kehitysryhmälle kirjallisuudesta valittuja viitekehyskiä. Näiden sopivuutta kohdeyritykselle arvioitiin yhdessä.

Kohdeyrityksen seuraavina kehitysaskelina kehitysryhmä muodostaa strategiset bisnesalueet nykyisten liiketoimintojen kehittämisen selkeyttämiseksi. Näille bisnesalueille luodaan oma kehitysstrategia. Lisäksi mukaan otetaan potentiaalisia liiketoimintamahdollisuuksia, joilla kehitysryhmä näkee tarvetta laajentua. Asiakassuhteiden kehittäminen jatkuu yrityksessä asiakaslähtöisellä toimintamallilla. Nykyisille asiakkaille pyritään löytämään uusia palveluja yrityksen tarjonnasta ja uusia asiakkaita etsitään olemassa oleville toimialoille.

Yrityksen kilpailuetu suunnittelu- ja konsultointialalla perustuu usein palvelun laatuun ja aikatauluun. Pienet yritykset voivat joustavuudellaan peitota isompia yrityksiä lupamalla nopeammat toimitusajat ja paremmin räätälöidyt toimintamallit asiakkaan tarpeisiin. Strategisten siirtojen vaiheistuksen yksityiskohdat luodaan SBA:iden perusteella.

## 4.3 Ehdotuksia jatkotutkimuksen kohteiksi

Tutkimus herätti kiinnostavia kysymyksiä pienen suunnittelu- tai konsultointiyrityksen liiketoiminnan kehittämisestä kotimaan rakennusmarkkinoilla. Tähän tutkimukseen valittiin vain murto-osa saatavilla olevista viitekehysistä, jotka mahdollisesti soveltuisivat tämän kontekstin kehittämiseen. Jatkossa laajempiin tutkimuksiin voitaisiin lisätä viite-

kehysten vertailevaa analysointia. Englanninkielinen muuri kannattaa osaksi ylittää kääntämällä potentiaalisia viitekehysjä suomen kielelle. Suunnittelu- ja konsultointialalle olisi eduksi, jos ulkomailla kehitettyjä viitekehysjä saataisiin sopimaan suomalaiseen yrityskulttuuriin. Näin globalisaatio ja sen tuomat hyödyt voisivat olla askeleen lähempänä tähän asti niin perinteikästä rakennusala.

Tässä tutkimuksessa sovellettuja viitekehysten laajentaminen esimerkiksi isompaan yrityskokoon tai eri toimialaan rakennusmarkkinoilla saattaisi tuottaa hyödyllisiä tuloksia. Käytettyjä viitekehysjä voitaisiin testata eri yrityksissä käytännön tasolla ja tuloksien vertailu viitekehysien välillä näyttäisi kummankin vahvemmat ja heikommat puolet.

## 5. YHTEENVETO

Tämä tutkimus on toteutettu Mittauspalvelu MP-Map Oy:n toimeksiannosta. Tutkimuksen päätavoitteena on laatia periaatteet, joilla voidaan kehittää pieniä suomalaisia rakennusalan suunnittelu- ja konsultointiyrityksiä. Tätä päätavoitetta tukee kolme alatavoitetta. Alatavoitteena 1 on kuvata pienen yrityksen kehittämisen teoreettisia viitekehyksiä. Alatavoitteena 2 on suorittaa markkina-analyysi, joka tukee kohdeyrityksen kehittämistä. Alatavoitteena 3 on suorittaa tämän tutkimuksen kohdeyrityksen analyysi ja tunnistaa kehittämisen haasteet.

Tutkimuksen teoreettinen osuus on kirjallisuustutkimus, jonka tuloksena raportoitiin pk-yrityksen kehittämiseen soveltuvia viitekehyksiä kirjallisuudesta. Esiteltävät viitekehykset ovat yrityksen liiketoiminnan kehittäminen, strateginen ajattelu yrityksen kehittämisessä sekä yrityksen ja sen ympäristön analysointi. Yrityksen liiketoiminnan kehittämistä tutkittiin strategisen bisnesalueiden ja yrityksen strategisen arkkitehtuurin viitekehyksessä. Viitekehys strategisesta ajattelusta yrityksen kehittämiseksi sisältää tässä strategisen ajattelun pk-yrityksissä ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisen. Yrityksen ja sen ympäristön analysointia raportoitiin tilinpäätösanalyysin, toimialaympäristön analysoinnin ja SWOT-analyysin puitteissa.

Tutkimuksen empiirinen osuus on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen osana analysoitiin kotimaan rakennusmarkkinoiden ja tutkimuksen kohdeyrityksen nykytilaa sekä kehitettiin kohdeyritystä kirjallisuudesta valittujen viitekehysten avulla. Kohdeyrityksen kehittämistä ja viitekehysten valintaa varten muodostettiin kehitysryhmä.

Tekijä toimi kirjallisuuden tutkijana yksin. Tekijä osallistui kohdeyrityksen kehitysryhmän kokouksiin ja esitteli pienen yrityksen kehittämiseen soveltuvia viitekehyksiä. Kehitysryhmä valitsi näistä kohdeyrityksen kehittämiseen soveltuvat viitekehykset.

Kehitysryhmän kokoukset olivat kohdeyrityksen kehittämisen kannalta tärkein tutkimusmenetelmä. Kehitysryhmä koostui kohdeyrityksen avainhenkilöistä. Ryhmä valitsi strategisten bisnesalueiden viitekehysten ja strategisen ajattelun strategiatimantin kohdeyrityksen kehittämiseen. Kokouksissa muodostettiin ja verrattiin strategisia bisnesalueita eri ulottuvuuksien mukaan kohdeyrityksen näkökulmasta. Tätä kautta valittiin kehittämisen lähtökohdaksi osaamislähtöinen strategisten bisnesalueiden jako, jossa on toisena ajurina verkostolähtöisyys.

Strategiatimanttia sovellettiin kohdeyritykseen sen jokaisen kuuden kulmakiven tai kehityshaasteen osalta. Näihin kuuluvat pelikentän määrittäminen, kilpailu- ja asiakasedun määrittäminen, ansaintalogiikan ja taloudellisen mallin selkeyttäminen, kehittämisen kul-

kuvälineiden valinta, priorisoinnin ja strategisten siirtojen vaiheistus. Yhdessä nämä kulmakivet muodostavat strategiatimantin. Strategiatimanttia kehittäessään yritys hioo viisiotaan ja strategisia tavoitteitaan.

Tutkimuksen päätuloksena muodostettiin periaatteet, joilla voidaan kehittää pieniä suunnittelu- ja konsultointiyrityksiä kotimaan rakennusmarkkinoilla. Periaatteet jaettiin kahteen viitekehykseen, joita sovellettiin kohdeyrityksen kehittämiseen. Periaatteet raportoitiin ideatasolla.

## LÄHTEET

Churchill, N.C. & Lewis, V.L. 1983. The five stages of small business development, Harvard Business Review, vol. 61, n:o 3 (May/June), s. 30-50.

Fonecta Oy, Yritystietokanta [WWW]. [viitattu 30.12.2016]. Saatavissa: <http://www.finder.fi>

Heinonen, J. & Kovalainen, A., toim. 2009. Yrityskasvun mekanismit, CRE Sarja A Tutkimusraportteja. Turun kauppakorkeakoulu, TSE Entre, Turku.

Kallio, J. 2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet, Tietosanoma, Helsinki.

Kamensky, M. 2012. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti, Talentum, Helsinki.

Kataja, E. 2016. Megatrendit 2016: Tulevaisuus tapahtuu nyt. Sitra [WWW]. [viitattu: 4.4.2016]. Saatavissa: <http://www.sitra.fi/julkaisu/2016/megatrendit-2016>

Kim, C. & Mauborgne, R. 2014. Blue ocean strategy. Harvard Business Review, vol. 82, n:o 10 (October), s. 76-84.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus: kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä, Vastapaino, Tampere.

Laukka & Pajala 2015. Kohti kestäviä liiketoiminta- ja yhteistyömalleja, Lappeenrannan teknillinen yliopisto. [WWW]. [viitattu: 4.4.2016]. Saatavissa: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/104624/isbn978-952-265-789-3.pdf?sequence=2>

Laukkanen, M. 2006. Yritykset tervetuloa!, Talentum, Helsinki.

Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi, Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.

Niskanen, J. & Niskanen M. 2003. Tilinpäätösanalyysi, Edita Prima Oy, Helsinki

Penrose, E. 1959. Theory of the growth of the firm, Oxford University Press, Oxford.

Rakennusalan suhdanneryhmä 2016. Rakentaminen 2016, Valtiovarainministeriö. [WWW]. [viitattu: 4.4.2016]. Saatavissa: <http://vm.fi/julkaisu?pubid=9601>

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu, Talentum, Helsinki.

Santalainen, T. & Baliga R. 2015. Kun normibisnes ei riitä - kestävä strategointi, Talentum, Helsinki.

SVT Suomen virallinen tilasto. 2015. Yritysrekisterin vuositilasto 2014. [WWW]. [viitattu: 4.4.2016]. Saatavissa: [http://www.stat.fi/til/syr/syr\\_2014-08-13\\_uut\\_001.html](http://www.stat.fi/til/syr/syr_2014-08-13_uut_001.html)

Suomen Yrittäjät, Pk-yritysbarometri kevät 2016 [WWW]. [viitattu: 4.4.2016]. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/pk-yritysbarometrit/pk-yritysbarometri-22016-539821>

SKOL Suunnittelu- ja konsulttiyritykset ry. 2015. Laskutustilasto 2014. [WWW]. [viitattu: 9.3.2016]. Saatavissa: <http://www.skolry.fi/sites/default/files/Laskutustilasto2014.pdf>

TEM Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015a. Tekninen konsultointi. Toimialaraportti 2/2015 [WWW]. [viitattu: 9.3.2016]. Saatavissa: [http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2516/Tekninen\\_konsultointi\\_2015.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2516/Tekninen_konsultointi_2015.pdf)

TEM Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015b. Yrityskatsaus 2015 – haasteena uudistuminen, Ohjausryhmä, Raportti 55/2015. [WWW]. [viitattu: 9.3.2016]. Saatavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74983/TEM-jul\\_55\\_2015\\_web\\_01102015.pdf?sequence=1](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74983/TEM-jul_55_2015_web_01102015.pdf?sequence=1)

Vainio, T. 2016. Asuntotuotantotarve 2015-2040, VTT Technology 247 -raportti, Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy [WWW]. [viitattu: 27.9.2016]. Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2016/T247.pdf>

Yritystutkimus ry, 2011. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi, Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki